



# 코로나19 확산과 글로벌 공급망 리스크와 전망



- I. 글로벌 공급망
- II. 글로벌 공급망 리스크
- III. 포스트 코로나19, 글로벌 공급망 전망

# I.글로벌 공급망

◆ 코로나19 이전 글로벌 공급망관리 전략은 집중생산, 최종생산 지연화, 재고의 집중화

세계화 이전 글로벌 다국적 기업들은 단순히 생산비용이 저렴한 곳에 거점을 선정하여

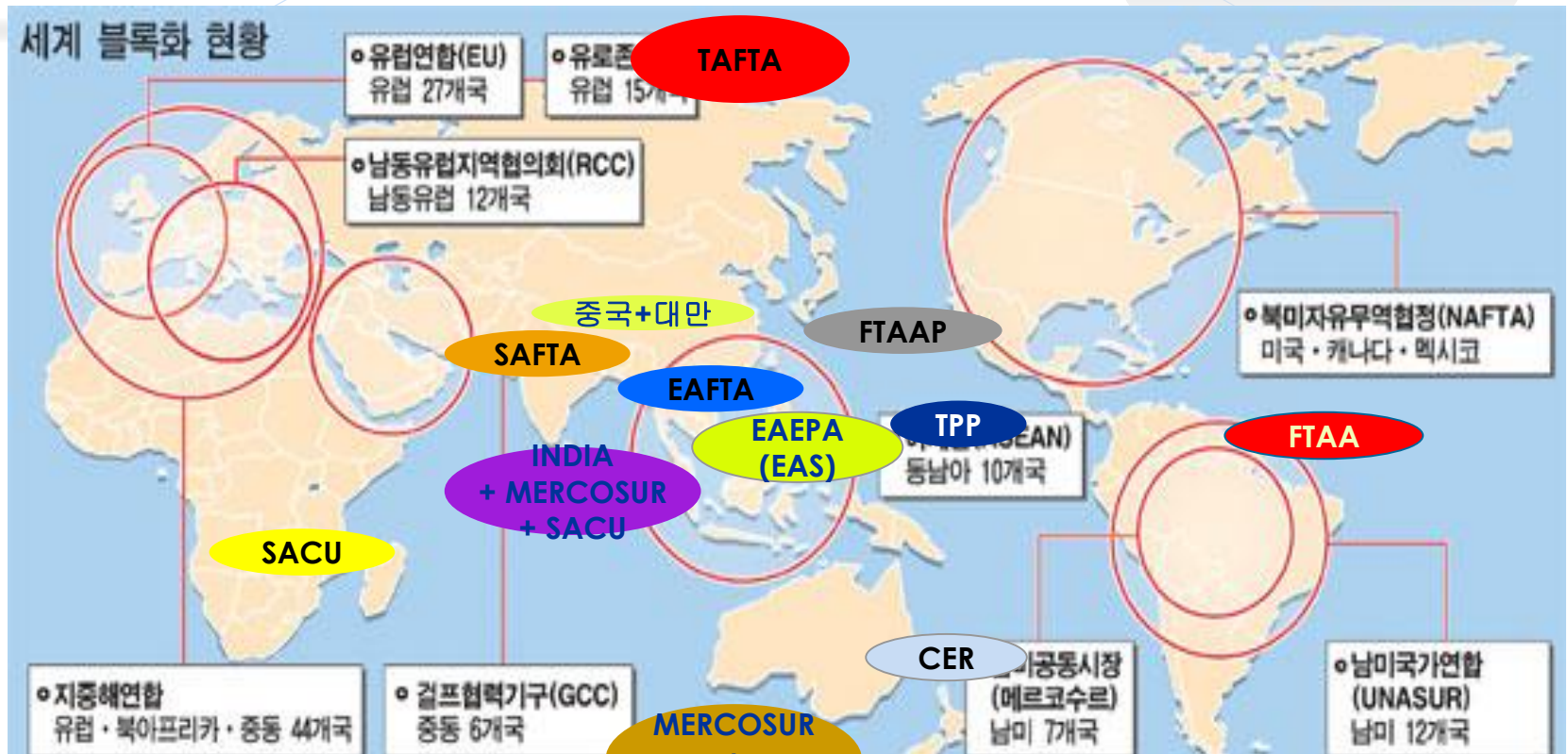
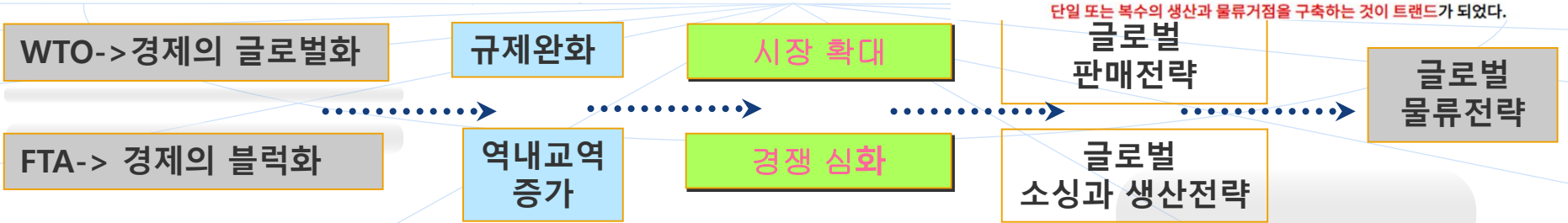
대량·집중생산으로 스케일 메리트를 추구하고,

점차 생산비용과 더불어 물류비용을 동시에 고려하여 거점을 선정했다.

이후 FTA 체결이 가속화되면서 관세율이 높은 자동차와 같은 품목을 중심으로

관세를 포함한 총비용(Total Cost) 관점에서 메리트를 제공할 수 있는

단일 또는 복수의 생산과 물류거점을 구축하는 것이 트렌드가 되었다.



"2025년에는 거래되는 제품 중 80%가 다른 여러나라에서 생산되어, 또 다른 나라에서 소비될 것이다."Mckinsey and Company

# I.글로벌 공급망

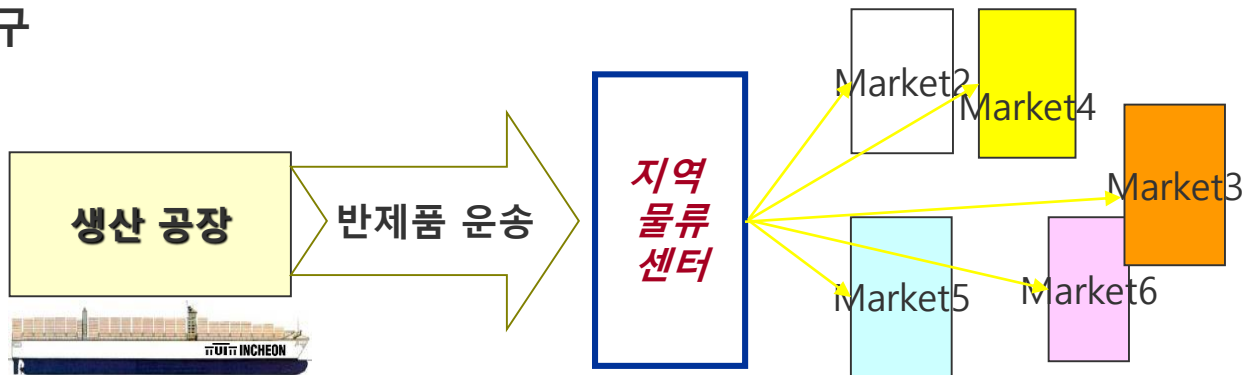
## ➤ Global 물류관리의 3대 전략

- ◆ 대량고객화(Mass Customization) =대량생산(Mass production)+수공생산(Craft Production)
  - \*저 비용에서 효과적이고 빠른 서비스 또는 다양하게 특화된 제품(customized goods)을 제공
  - \*차별화 시점의 연기로 특화된 고객화(customer-specific customization )달성

1)집중생산:규모의 경제 실현-> 저 비용으로 생산할 수 있는 곳에 입지

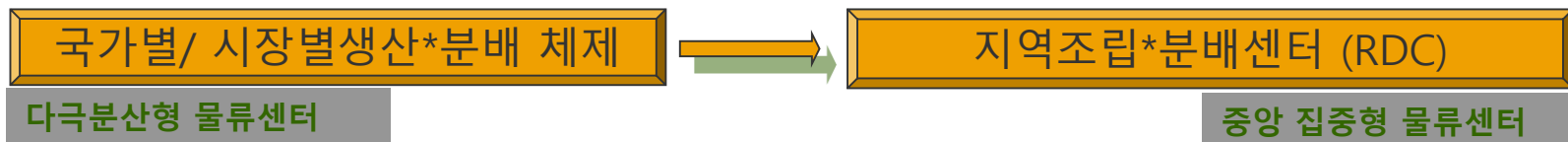
Ex)Heinz -Ketchup: Tomato Ketchup (3), P&G: Prinnglls(2)

2)지연전략 : 현지 고객 요구의 충족을 위한 완제품 지연화로 표준화의 이점과 고객만족을  
동시 추구



Ex)Dell Computer, National Bicycle, Benetton Sweater, Yamaha Motorcycle

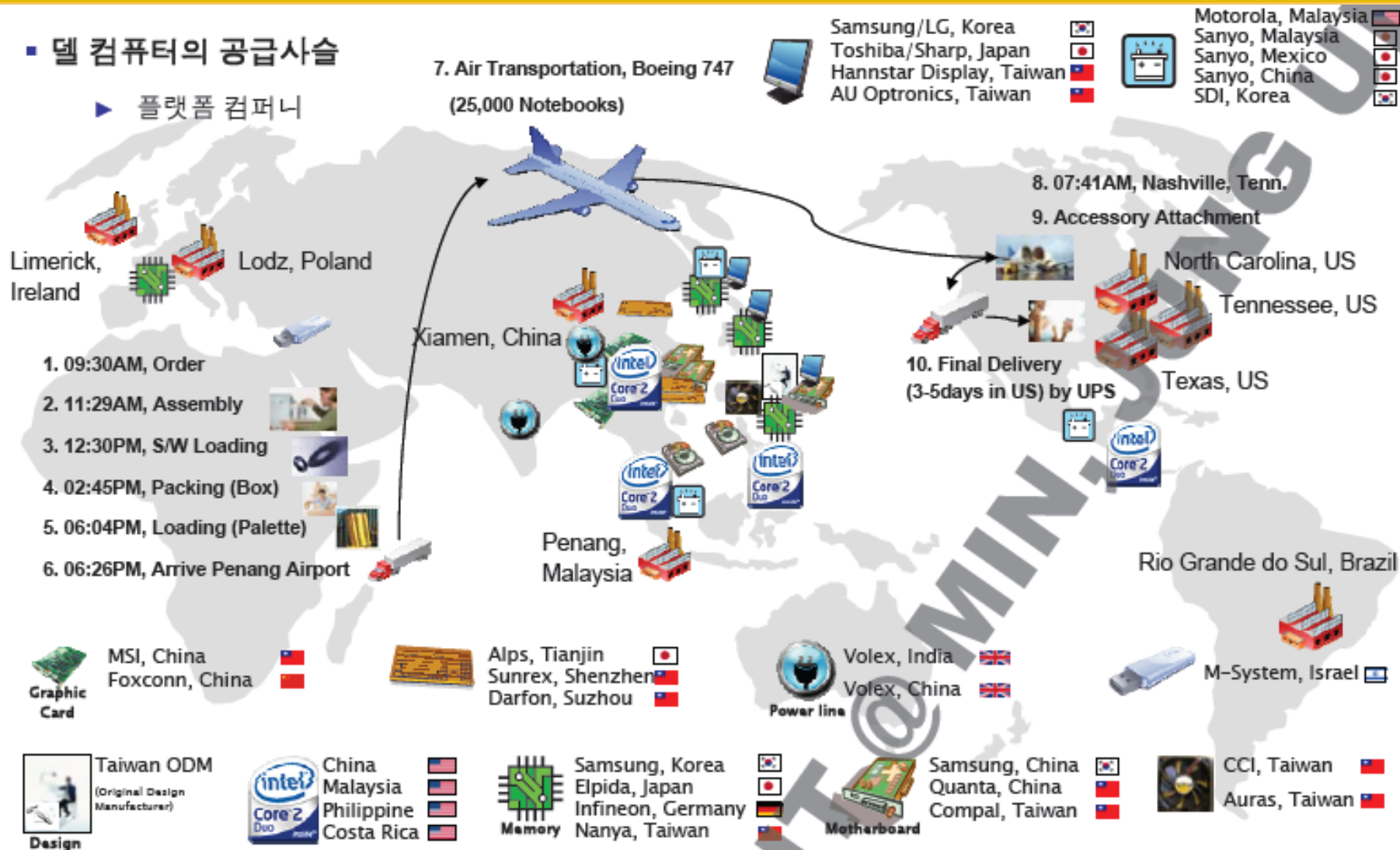
3)재고의 집중화:지역시장의 수요에 신속하고 유연하게 대응하기 위해 생산·물류 체계 변화



# I.글로벌 공급망

## ■ 델 컴퓨터의 공급사슬

### ▶ 플랫폼 컴퍼니





# I.글로벌 공급망

VECTOR SCM



Designing, Implementing and Managing Logistics Supply Chains Through

## ■글로벌 생산 및 유통 시스템의 효과적 관리 필수

●GM은 세계에서 가장 큰 생산과 유통 Network 보유

● 2만개의 납품(supplier)공장,

-133개의 부품(parts)공장,

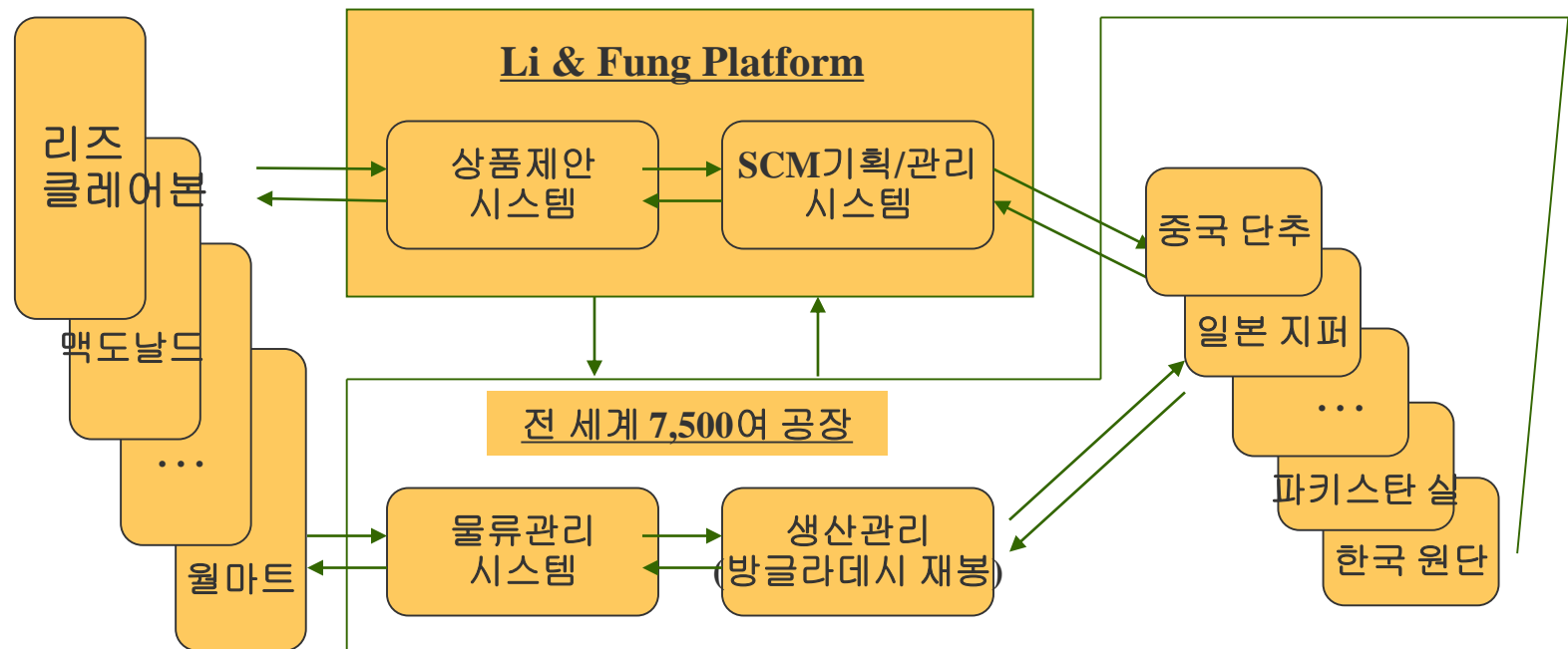
-31개의 조립공장,

-11,000개의 dealer



# I.글로벌 공급망

Li & Fung사는 남자용 바지 하나를 만드는 데도 단추는 중국에서, 지퍼는 일본에서, 실은 파키스탄에서 조달하고 중국에서 직물로 짜서 한국에서 염색한 후에 방글라데시에서 재봉하도록 조율



## II. 글로벌 공급망 리스크

### ◆ 자연재해, 감염병, 전쟁, 국가간 갈등, 기업도산 등이 공급망 단절과 붕괴의 원인

글로벌 공급망(Global Supply Chain)의 단절과 붕괴로 인한 국가와 기업의 리스크의 원인은  
**대부분 자연재해나 감염병에서 발생**되었고, 제1, 2차 세계대전과 같은 국제전,  
 중동사태와 같은 국지전과 준 전쟁 상황에서, 혹은 UN의 대북제재 등으로 발생되기도 한다.

### 고조되는 글로벌 공급망 위기

기상이변, 정치적 불안 등의 대형 악재 급증으로  
 기업별 공급망 위기 심화

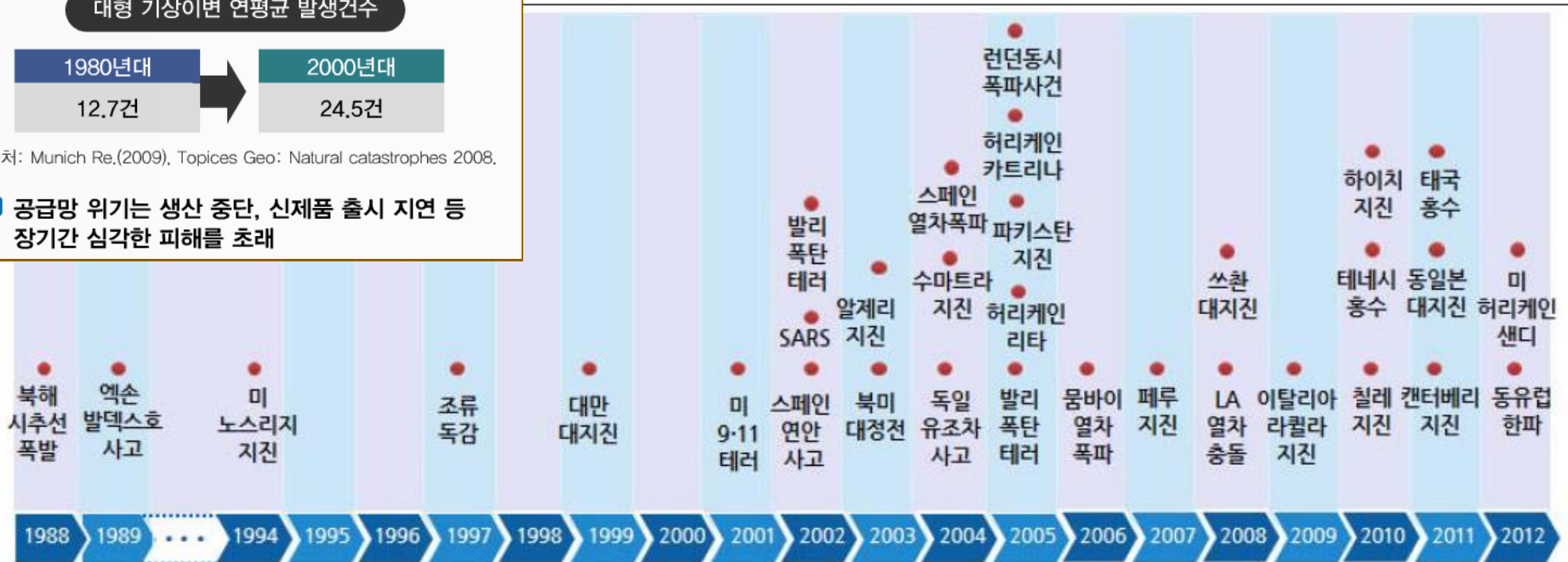
대형 기상이변 연평균 발생건수

1980년대	2000년대
12.7건	24.5건

출처: Munich Re.(2009), Topices Geo: Natural catastrophes 2008.

공급망 위기는 생산 중단, 신제품 출시 지연 등  
 장기간 심각한 피해를 초래

### 공급망에 타격을 준 대형사건(World Economic Forum; 2013)





## II. 글로벌 공급망 리스크

### ◆기업은 자연재해, 전쟁과 테러처럼 빈도는 낮지만 영향이 큰 공급망 관리에 소홀

2000년 멕시코의 앨버커키(Albuquerque)의 필립스 전자 공장 화재 직후 이 공장에서 마이크로 칩을 공급받던 에릭슨의 잘못된 대응은 에릭슨을 업계 최하위로 떨어뜨렸다. 기업은 수익성을 희생하지 않고 위험에 대응할 수 있는 유연성을 공급사슬내에 확보하려 한다.



생산거점을 태국으로 집중,  
2011년 태국 홍수로  
완성차 1,055대 전량 폐기처분



2000년, 핵심 반도체칩을 생산하는  
공장에 화재 발생  
→ 대응미숙으로 23억달러 손실  
휴대폰 시장 철수 선언

### 대형악재로 인한 대표적 생산 차질 사례

연도	악재	피해 기업	결과
2011	태국 홍수	웨스턴디지털 혼다, 델 등	HDD 부품난으로 1분기 PC 380만대 생산 차질 혼다 공장 침수로 26만대 생산 차질
2011	일본 지진	혼다, 도요타 등	혼다 7주간 영국 공장 50% 생산 중단 도요타, 소니 등 신제품 출시 지연
2010	아이슬란드 화산	BMW, 닛산	전자부품 수송 지연으로 7,000대 생산 차질
2001	미국 9·11 테러	포드	캐나다 생산부품의 수송 지연으로 미 조립공장 생산 중단(생산목표치 13% 미달성)
2000	필립스 공장화재	노키아, 에릭슨	에릭슨은 부품 공급 차질로 4억달러 매출 손실
1999	대만 지진	애플	DRAM 칩 부족으로 신제품 ibook 출시 지연



## II. 글로벌 공급망 리스크

2011년 3월 일본 도호쿠(東北) 지방에서 리히터 규모 9.0의 강진과

이후 발생한 초대형 쓰나미로 인해 큰 피해가 발생했다.

피해지역은 석유화학, 제철소, 정유업체와 자동차(토요타, 닛산, 혼다),

전자(소니, 파나소닉, 도시바) 등의 공장 가동을 중단시켰다.

이중 글로벌 공급망과 복잡하게 얽여 있던 자동차, 전자, 기계,

반도체 기업들은 장비와 부품조달 차질로 큰 피해를 입었다.

대지진으로 센다이 등 13개 항만이 지진으로 인해 운영이 중단되면서

수출입 화물의 선적과 하역도 일시 중단되었다.

글로벌 기업은 일본 외 대체 수입처를 확보와

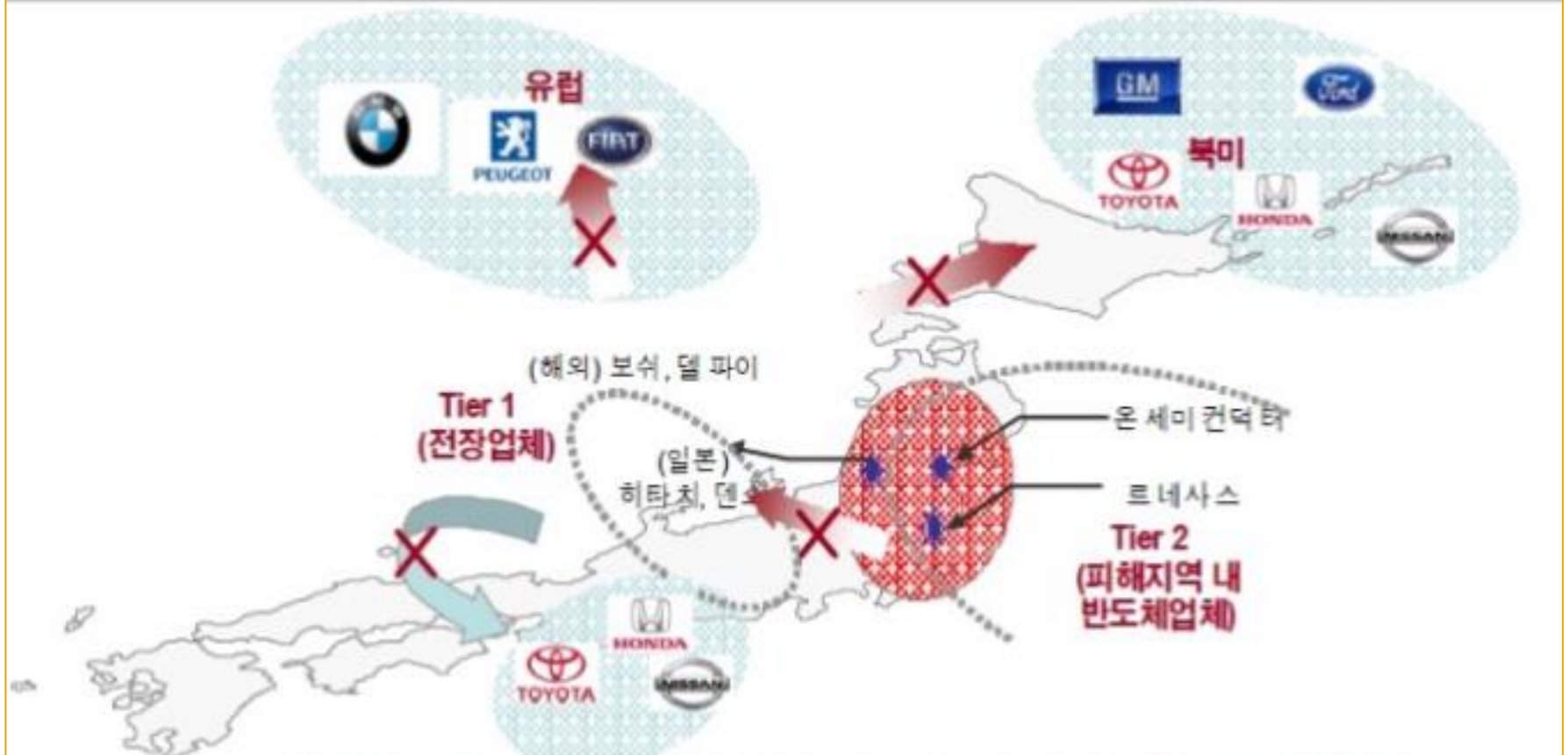
글로벌 공급망 재설계에 많은 시간과 자금을 투입했다.



## II. 글로벌 공급망 리스크

규모의 경제가 적용되는 전자부품업체의 핵심 거점 파괴는  
일본 내 전장업체와 해외 주요 전장업체의 생산 차질로 확산됨

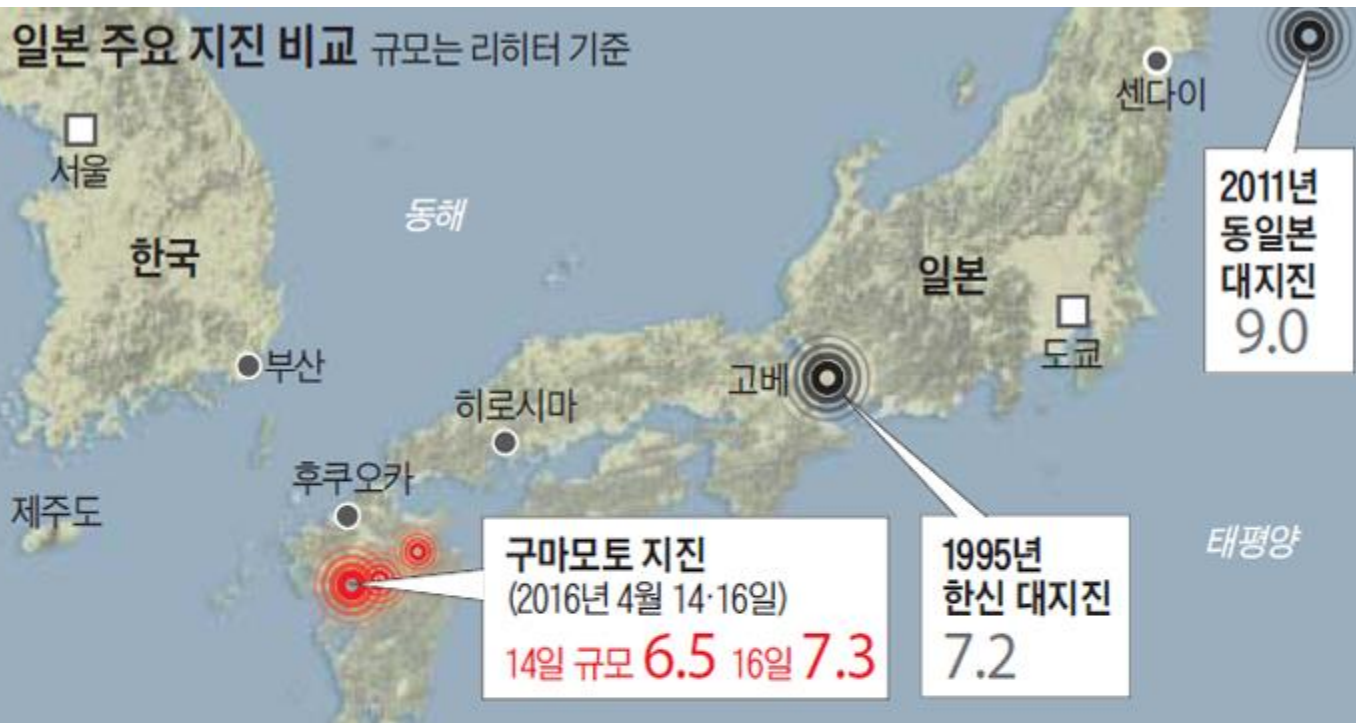
### 〈반도체 부품의 글로벌 공급망 파급 효과〉





## II. 글로벌 공급망 리스크

일본 주요 지진 비교 규모는 리히터 기준



**[일본 규슈 구마모토현  
규모 6.5 지진 발생]**

**-혼다,닛산**

해당 지역 공장에 한해  
가동 중단  
'11년 도호쿠 대지진 후  
충분한 재고를 확보  
공급선 다변화.

**-토요타**

일본 내 26개 공장 모두  
가동 중단/ 재 가동 가장  
늦음  
기존 재고를 최소화하고,  
2차와 1차 협력업체를 거  
쳐 최종 조립 공정에 이  
르기까지

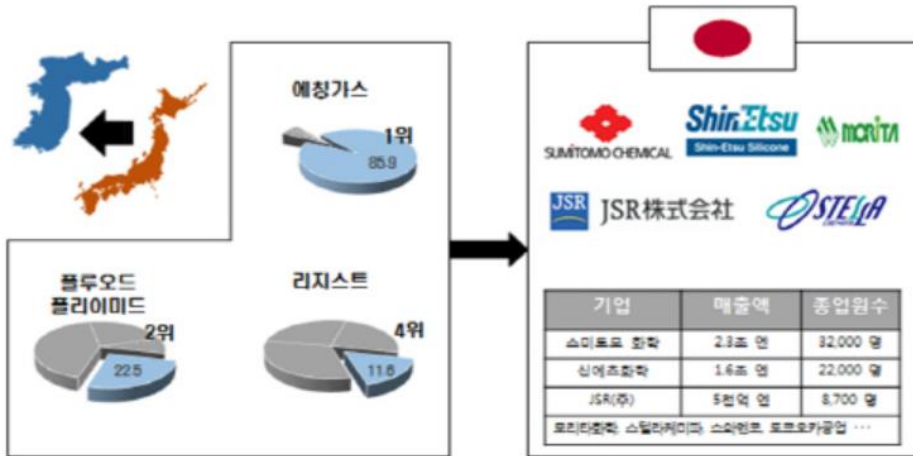
**낭비 없이 완벽히 동기화  
(JIT)한 토요타 시스템  
(TPS) 고수**

**-> 리스크에 오히려 취약**

	한신 대지진 (1995년)	동일본 대지진 (2011년)	구마모토 지진 (2016년 4월 14·16일)
피해 규모	사망자 6300여 명, 부상자 2만6800여 명, 이재민 20만명	사망·실종자 2만여 명, 이재민 33만명	(18일 0시까지) 사망자 42명, 부상자 2000여 명, 피난자 20만명
특징	상하로 흔들리는 직하형 지진인 데다 도시 지역이라 대형 참사로 이어짐	수평형 지진이라 지진 자체 피해는 크지 않았으나 쓰나미로 큰 피해	규모가 큰 직하형 지진이지만, 시골 지역이고 쓰나미가 없어 상대적으로 피해가 적음

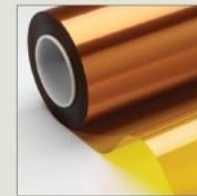
## II. 글로벌 공급망 리스크

### <규제대상 품목 일본의 對韓 수출비중 및 주요 기업>

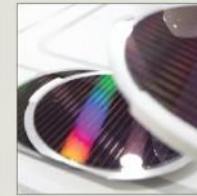


▲규제 대상 품목을 생산하는 일본 업체들 역시 한국으로의 수출 비중이 에칭가스 85.9%, 리지스트 11.6%, 폴리이미드 22.5%로 높아 이미 일본 업체들도 직접적인 피해를 보고 있다.

### 일본의 대 한국 수출규제 반도체 소재 등 3개 품목



■ **플루오린 폴리이미드**  
불소처리를 통해 열 안정성 등을 강화한 필름 디스플레이 제조에 쓰이는 다양한 P중 하나  
-일본의 세계시장 점유율 90%  
-영향: 폴더블 스마트폰 디스플레이, 반도체 패키징, 전기차 경량화 소재, 3D프린팅 소재



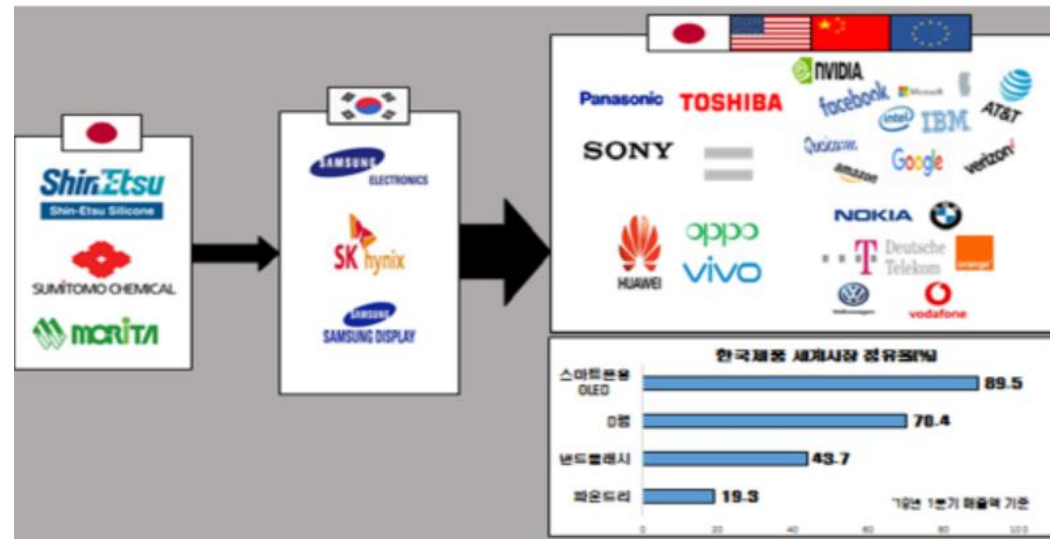
■ **리지스트**  
반도체 기판 제작에 쓰이는 감광액 재료  
-일본의 세계시장 점유율 90%  
-영향: 반도체기판 포토마스크 제작



■ **에칭가스**  
반도체 세정에 쓰이는 고순도 불화수소  
-일본의 세계시장 점유율 70%  
(한국의 일본산 수입비중은 95% 이상)  
-영향: 반도체 제작 공정

연암뉴스

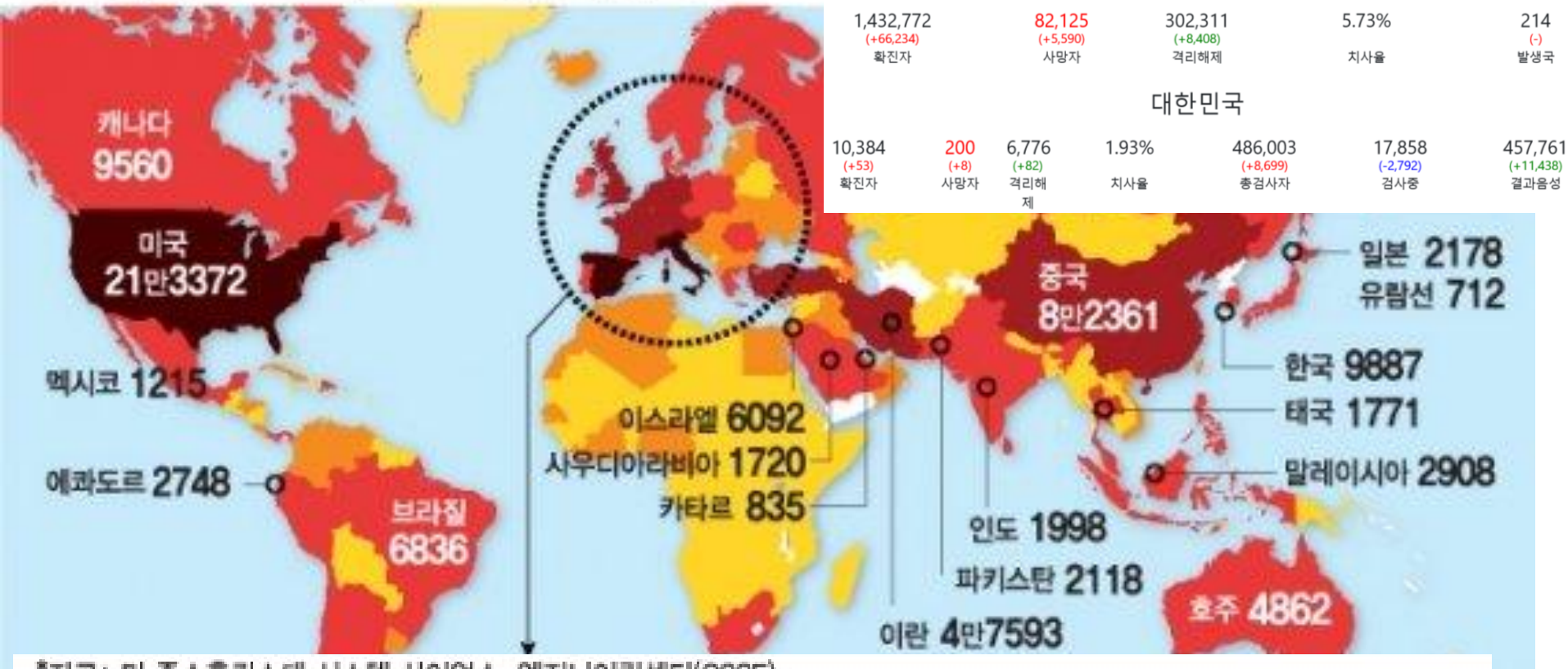
### <반도체 · 디스플레이 글로벌 가치사슬>



▲일본의 수출규제로 일본-한국-미국-중국-EU로 연결되는 가치사슬이 교란될 수 있다.



## 전세계 '코로나19' 확진자 현황



사태 초기 중국 내 공장 가동이 멈추고 중국 내 소비가 위축되면서 나타날 충격에만 초점이 맞춰졌다.

하지만, 코로나 사태는 우리나라와 일본, 미국, 유럽 등 선진국을 넘어 전세계로 확산되고 있다.

## II. 글로벌 공급망 리스크

- 코로나19

코로나19의 확산을 막기 위해 각국 정부는 국경을 닫아걸고, 도시를 봉쇄하고, 공장 문을 닫는 곳이 속출하면서 전 산업에 걸쳐 생산이 타격을 받고 있다.

이는 일상생활과 경제활동을 제약하면서 생산뿐 아니라 소비 활동까지도 크게 위축시켜 미증유 경제불황은 불가피할 것으로 전망된다.

코로나19 사태는 분명 세계인을 고통스럽게 만들고 있는 재앙이다.

### EU 코로나19 관련 대책

독일	프랑스 등 5개국 국경 통제
불가리아	이탈리아·스페인발 여객기 입국 금지
이탈리아	국가 비상사태 선포 및 전국 이동제한령
스페인	국가 비상사태 선포 및 전국 이동제한령
체코	국가 비상사태 선포·국경 봉쇄 국내 및 해외 여행 금지
오스트리아	전국 이동제한령 5명 이상 모임 금지
덴마크·폴란드	국경 봉쇄

자료:각국 언론 종합





## 전 세계 입국제한·공급망 타격 ... “최악뎌 글로벌 경제 3200兆 증발”

### 블룸버그 “코로나 대유행 ... 세계 경제 성장을 0.1% 그칠 것”

산통 코로나바이러스 감염증(코로나19)이 세계화와 자유무역을 뿌리째 흔들고 있다. 세계 각국이 코로나19 확진자가 많은 나라에 대해 빗장을 걸어 잠그면서 글로벌 교역이 타격을 입고 있다. 여기에 각국의 생산 중단 여파로 글로벌 공급망마저 붕괴하고 있어 최악의 경우 올해 세계 경제가 3200조원의 생산 타격을 받을 수 있다는 우려도 나왔다.

#### ◆각국 입국 제한으로 교역마저 타격

중국 후한에서 코로나19 환자가 공식 보고된 것은 지난해 12월 31일이다. 중국을 포함한 세계 확진자는 지난 7일 10만 명을 넘어섰다. 발병 50일 만이다. 20일에는 10만6000명을 웃돌았다. 중국 확진자가 8만여 명이며, 중국 이외 국가도 2만6000여 명에 이른다.

각국은 자국내 발병을 줄이기 위해 인차 교류를 중단하고 있다. 전염자인 중국에 대해 입국 제한을 하는 국가는 130여 개에 이른다. 미국 대만 싱가포르 등 4개국이 중국에 재유한 적이 있는 외국인에게 입국 금지 조치를 내렸다. 일본도 중국인 자단에 할양해 9일부터 무비자 입국을 금지하기로 했다. 중국 다음으로 코로나19 확진자가 많은 한국 이탈리아 이란 일본 등에 대해서도 100여 개국이 입국 제한령을 발동했다.

세계 각국은 잇달아 외국인 여행 자제를 내리고 있다. 이 때문에 여행 항공업계가 타격을 받고 있다. 국제항공운송협회(IATA)는 3월 31일까지 계속 확산하면 세계 항공사가 올해 1130억달러(134조원)의 매출 손실을 볼 것으로 내다봤다. 지난해 2월 말 매출 손실을 300억달러로 예상했다가 2주 만에 그 규모를 네 배 가까이로 수정했다. 여객은 글로벌 항공업계의 손실은 2008년 글로벌 금융위기

때와 비슷한 수준이다.

올해 최대 스포츠행사인 도하올림픽도 위협받고 있다. 일본 SMBC는 올림피아드 도하올림픽이 연기되거나 취소되면 올해 일본 국내총생산(GDP)이 1.4%포인트 떨어질 것으로 내다봤다. 세계적으로도 6700억달러(7조6000억원)의 손해 손실이 나날 것으로 관측했다.

전 세계 확진자 수 10만명 돌파  
중국 입국제한 국가 130개국 달해  
韓·日·伊도 100여개국서 막아

2분기 회복되면 손실 223兆 그쳐  
확산세 지속할 경우 몇가지 침체  
“글로벌 금융위기보다 더 큰 충격”



코로나19가 세계를 뒤흔들며 국가 간 이동과 교역이 급감하고 있다. 7일현지시간 미국 뉴욕 존F케네디공항의 출국 수속대가 텅 비어 있다. AP통신

잇달아 낮춰지는  
올해 세계 경제 성장률 전망

급락한 미국 다우지수

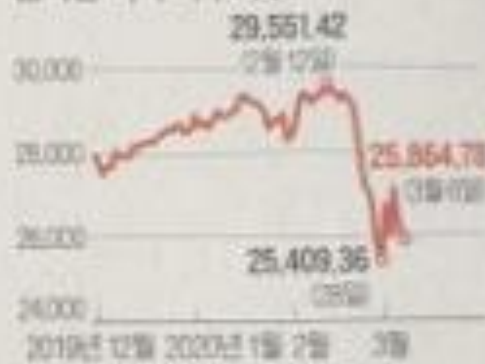
사상 최저로 하락한  
미국 10년물 국채 금리

### 잇달아 낮춰지는

### 올해 세계 경제 성장률 전망

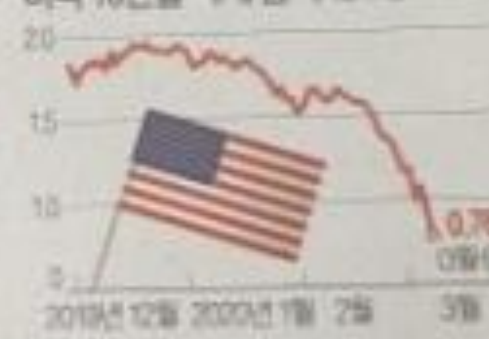
구분	총선	한미
IMF	3.3	2.9이하
OECD	2.9	2.4
세계은행	3.3	3.2
블룸버그 인텔리전스	3.1	0.1
폭스피드 이코노믹스	2.3	1.1

### 급락한 미국 다우지수



### 사상 최저로 하락한

### 미국 10년물 국채 금리



### 사우디, 원유 공격 **공산** “유가 20兆대 추락 우려”

세계 최대 산유국인 사우디아라비아가 원유 감산폭을 줄인다. 산통 코로나바이러스 감염증(코로나19) 여파로 세계 수요가 확 줄어든 가운데 러시아가 감산에 반대하자 내놓은 조치다.

7일(현지시간) 블룸버그는 사우디 정부 관계자를 인용해 사우디가 다음달부터 원유 생산량을 기존 하루평균 970만 배럴에서 100만 배럴로 늘릴 계획이라고 보도했다. 러시아를 협상 테이블로 끌어들이기 위해 ‘충격과 공포’ 전략을 쓰겠다는 것으로 풀이된다.

전날 사우디를 비롯한 석유수출국가(OPEC)와 러시아 등 아랍비 OPEC+는 오스트리아에서 추가 감산 회의를 열

러시아 반대로 감산 불발에

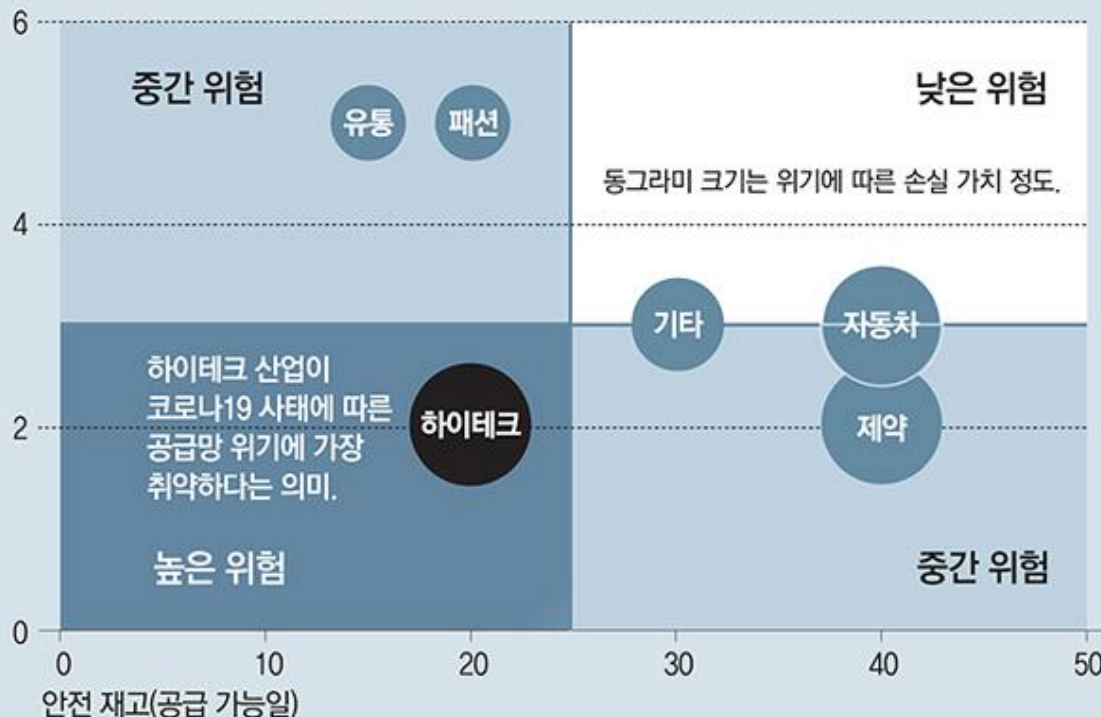
### 대체공급처가 적고 안전재고가 적은 하이테크 산업이 가장 큰 리스크

자동차, 전자 통신 장비의 BSI(기업경기실사지수)는 크게 악화

코로나19 사태에 따른 업종별 공급망 영향

자료: 라마소프트(Lamasoft), 이코노미스트

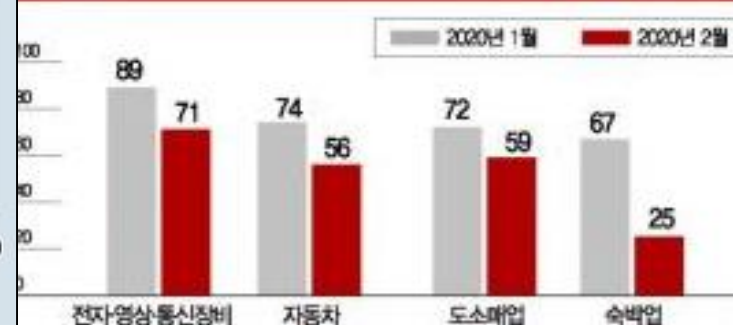
대체 공급처 수



업종별 BSI 비교



코로나19





## II. 글로벌 공급망 리스크 - 생산·유통

“바이러스의 공급망 리스크에 대해 걱정하기 시작할 때가 왔다.”



“수입 소비재의 최대 공급원인 중국의 상황이 계속된다면

4월 중순에는 일상용품들이 고갈될 수 있다.”

미국 웰스 파고은행은 2월 보고서에서 이같이 밝혔다.

글로벌 생산의 15%를 차지하며 세계의 공장이라 불리는 중국 경제가  
코로나19 사태로 멈춰서면서 글로벌 경제에 심각한 타격을 주고 있다.



장성구 기자 / 20200217 트위터 @yonhap\_graphics 페이스북 tune.y.kr/LeYN1

## II. 글로벌 공급망 리스크 - 생산·유통

### ◆ 아마존, 월마트도 코로나19 확산으로 인한 '공급망 리스크'의 직격탄을 맞고 있다.

미국은 미·중 무역전쟁으로 인해 일부 제조사들이 베트남과 다른 아시아 국가로 생산라인을 이전했다.

유통업체들은 중국산 제품에 대한 고율관세 부과 전 제품을 대량으로 사들여

현재 미국 내 재고상태는 평소보다 높은 상태다.

하지만 전문가들은 코로나19 사태가 장기화하면 재고 부족 위기가 현실화될 것이라 경고하고 있다.

월마트도 공급망 제한의 영향으로 매출 둔화 가능성을 시사하기도 했다.

아마존과 월마트가 직면한 재고 부족 리스크는 최근 코로나19 발병 이후

공급망 리스크에 예민한 미국 산업계에 큰 부담을 안겨줄 것으로 보인다.



### 마스크 이어 휴지 사재기까지...불안에 떠는 일

입력 2020-03-03 20:24 | 수정 2020-03-03 20:25



## II. 글로벌 공급망 리스크 - 생산·유통

### 사태 초기 중국내 공장 가동 중단에 초점



#### 사우스차이나모닝포스트

##### 중국 공장 멈추며 의약품 공급 부족 우려



신종 코로나바이러스 감염증(코로나19)의 확산으로 전 세계 의약품 및 의료용품 부족에 대한 우려가 커지고 있다. 홍콩 사우스차이나모닝포스트(SCMP)에 따르면 중국 정부는 코로나19 확산을 막기 위해 관련 공장 가동을 멈추고 인력

이동을 제한해 왔다. 중국은 세계 최대 원료 의약품 생산국이다. 중국 정부의 이 같은 조치에 따라 항생제·당뇨약·해열제·인간면역결핍바이러스(HIV) 치료약 등에 쓰이는 원료 의약품의 원활한 공급에 차질이 예상된다.

#### 월스트리트저널

##### 애플, 중국 올인 전략 전환해야

애플이 그간 추진해 온 '중국 올인' 전략이 기로에 섰다. 월스트리트저널은 애플이 미국과 중국의 무역 전쟁부터 신종 코로나바이러스 감염증(코로나19)까지 여러 악재를 중국에서 겪고 있다며 내부에서도 중국 의존도를 낮춰야 한다는 목소리가 커지고 있다고 보도했다.



## II. 글로벌 공급망 리스크 - 생산·유통

### 사태 초기 중국내 공장 가동 중단에 쏠집

#### 와이어링 하네스

인체 신경망과 같이 차량 내 각 시스템으로 전기 신호와 전력의 전달을 목적으로 전선, 커넥터, 전원분배장치 등을 가공하여 결속한 물품의 총칭

주요기능 : 차량 각 부위의 전력 및 신호 공급



### 현대차 휴업·재가동 일지

● 휴업 기간 ● 재가동 날짜

울산1공장		5~12일 13일	벨로스터·코나
울산2공장		7~10일 11일	GV80·팔리세이드·산타페·투싼
울산3공장		7~13일 14일	아반떼·i30·아이오닉·베뉴
울산4공장	1라인	7~11일 12일	팔리세이드·그랜드스타렉스
	2라인	4~12일 13일	포터
울산5공장	1라인	4~16일 17일	G90·G80·G70
	2라인	6~12일 13일	투싼·넥쏘
아산공장		7~11일 12일	쏘나타·그랜저
전주공장	트럭	6~21일 22일부터	
	버스	12~20일 21일부터	

자료: 현대차

① 중앙일보

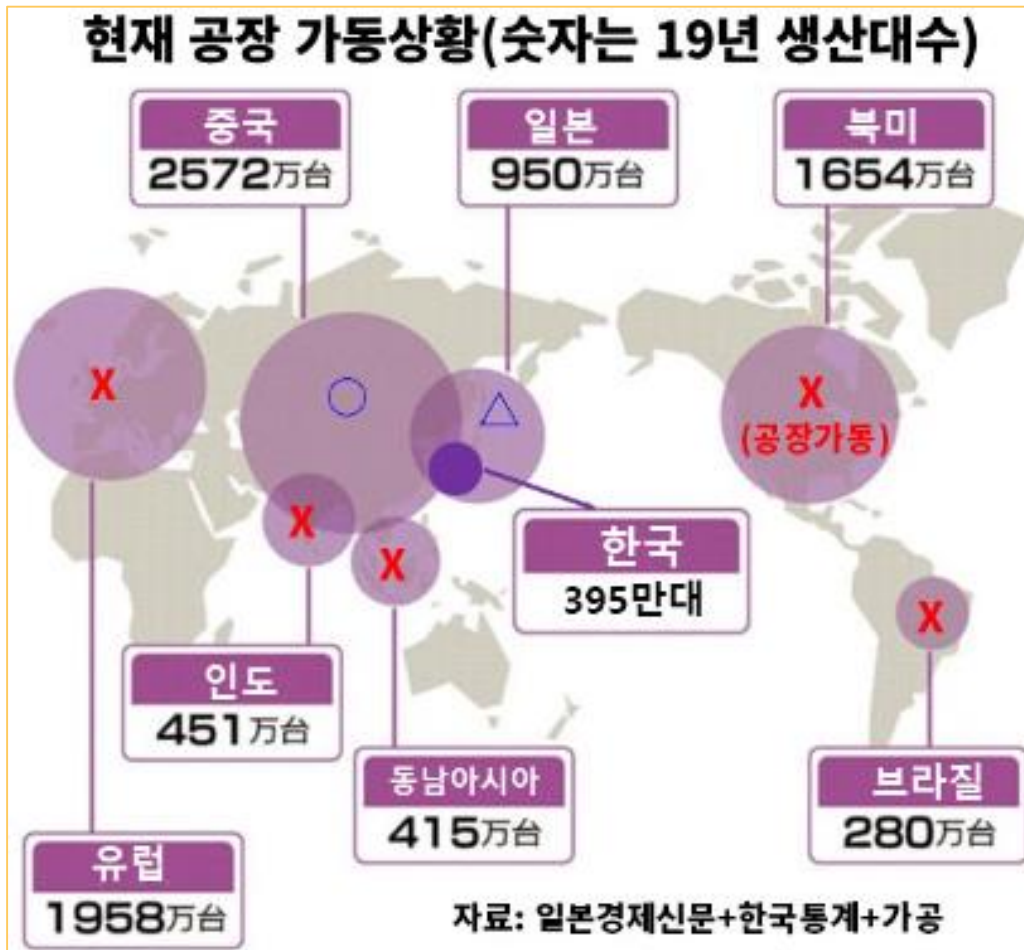


## II. 글로벌 공급망 리스크 - 생산·유통

### -국경폐쇄, 공장가동 중단-

“붕괴된 글로벌 자동차산업”

(이순남 20.4.5)



### 국내 기업의 해외공장 '셧다운' 사례

기업·해외공장

셧다운(일시폐쇄) 기간

자동차 생산	현대차	
	미국 앨라배마	3월18일~4월10일
	체코 노소비체	3월23일~4월13일
	브라질 상파울로	3월23일~4월9일
	터키 이즈미트	3월27일~4월12일
	인도 첸나이	3월23일~4월14일
기아차	러시아 상트페테르부르크	3월30일~4월3일
	미국 조지아	3월30일~4월10일
	슬로바키아 질리나	3월23일~4월3일
	인도 안드라프라데시	3월23일~4월14일
	멕시코 몬테레이	4월 6~8일, 4월13일 재개
스마트폰 ·TV 등 가전 생산	삼성전자	
	인도 첸나이·노이나	3월23일~4월14일
	브라질 캄피나스·마리우스	3월30일~4월12일
	폴란드	4월6일~4월19일
	헝가리·슬로바키아	~4월1일
	러시아	3월30일~4월3일
가전(TV·세탁기 등) 및 자동차 부품 생산	LG전자	
	인도 노이다·푸네	3월25일~4월14일
	미국 테네시	3월30일~
	미국 디트로이트	3월20일~
	브라질 마나우스·러시아 루자	3월 말~
배터리 (셀·팩)생산	LG화학	
	삼성SDI	
	미국 미시간	3월25일~(3주간)
철강 가공센터	포스코	
	이탈리아(베로나 인근), 인도 델리·푸네, 필리핀 타나우, 말레이시아 포트클랑	
	현대제철	
	러시아 상트페테르부르크, 터키 이즈미트, 브라질, 멕시코, 인도 (미국 앨라배마, 체코 노소비체, 슬로바키아 그벨라니는 부분 가동)	

## II. 글로벌 공급망 리스크- 생산·유통

### 2019년 소재부품 국가별 수입 현황

단위:백만달러, ()안은 비중%

자료 : 소재부품 종합정보망

대만  
12,313 (7.2)

독일  
8,080 (4.7)

베트남  
7,851 (4.6)

기타  
44,029 (25.8)

총계  
170,084  
(100.0)

중국  
52,078 (30.5)

일본  
27,006 (15.8)

미국  
19,447 (11.4)

### 한국의 대중 소재부품 수입 의존도 (단위:%)

전기장비부품	44
섬유제품	40
비금속광물	40
전자부품	36
수송기계부품	35

※전체 수입 소재·부품 중 중국 수입 품목 비율  
자료:소재부품 종합정보망

### 2019년 중국산 자동차부품 품목별 수입현황

품 목 명	금액(비중)
기타 부분품과 부속품	171(14.2)
운전대·스티어링칼럼·운전박스와 그 부분품	167(13.9)
에어백 부분품	162(13.5)
차체 기타 부분품 (안전벨트 제외)	131(10.9)
로드휠과 그 부분품	122(10.1)
기어박스와 그 부분품	113(9.4)
브레이크 기타 부분품	100(8.3)

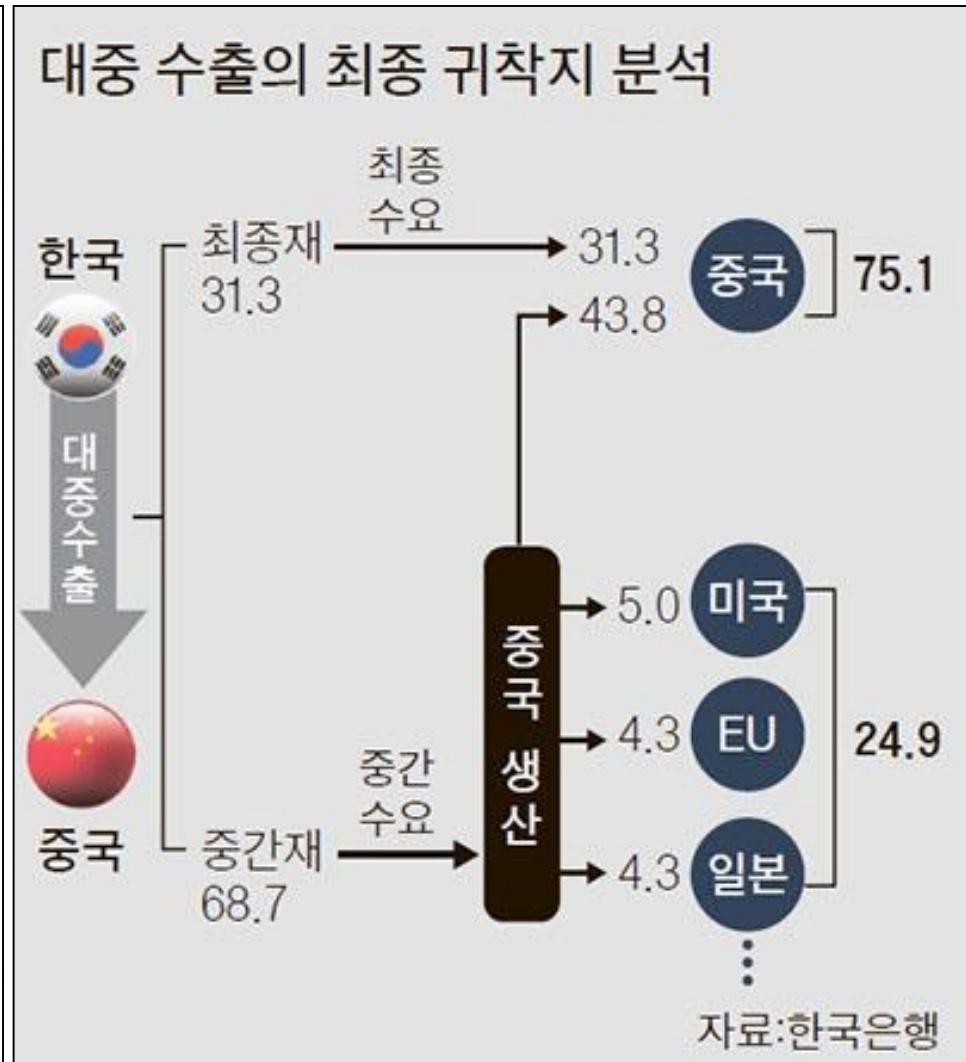
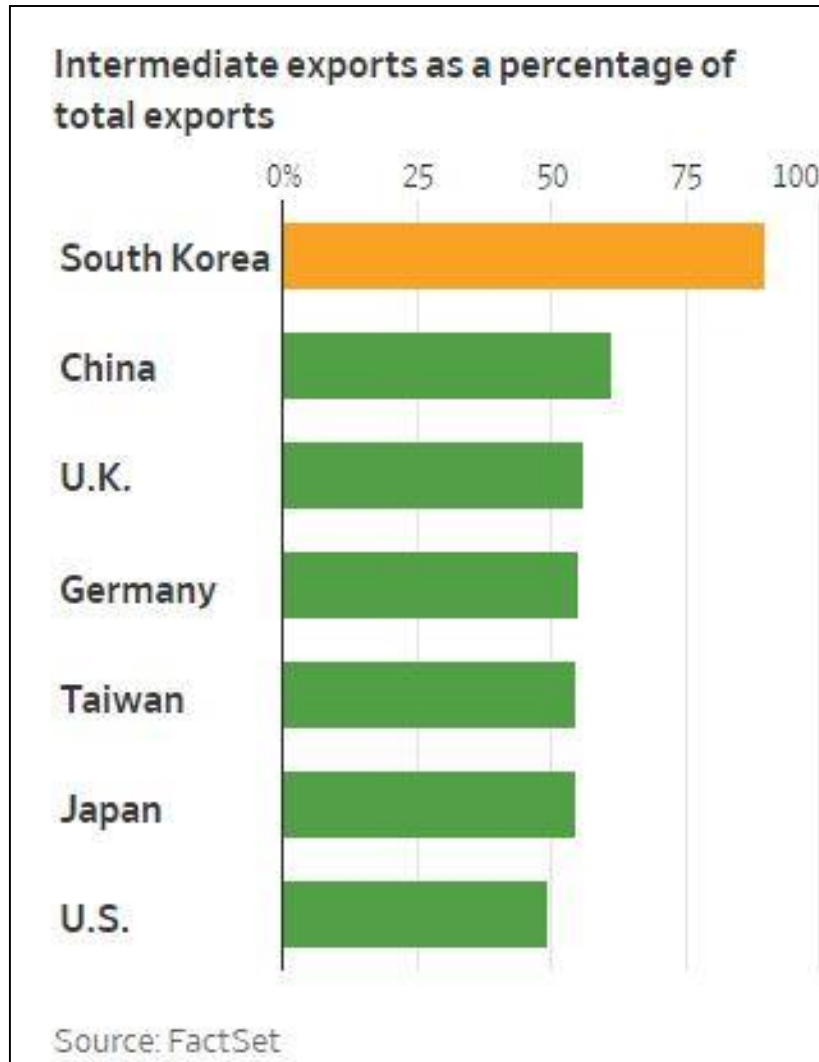
차동장치를 갖춘 구동차축과 부분품	81(6.7)
서스펜션시스템과 그 부분품	68(5.6)
에어백	29(2.4)
클러치와 그 부분품	14(1.2)
완충기와 그 부분품	13(1.1)
방열기와 그 부분품	12(1.0)
소음기, 배기관, 그 부분품	8(0.7)
비구동차축과 그 부분품	5(0.4)
총계	1,204(100.0)

(단위 :백만달러, %)

\*자료:한국무역협회

## II. 글로벌 공급망 리스크 - 생산·유통

**WSJ "韓, 코로나 확산에 글로벌 중간재 공급망 위태"**





## II. 글로벌 공급망 리스크 - 물류



SBS NEWS

전경련 "항공운송망 훼손돼 수출도 타격...지원 촉구"

국제 | 빌 게이츠 "백신 나오기 전엔 상황 정상화 안 될 것"

◆ 코로나19는 생산 중단과 함께 물류망을 단절시켜 글로벌 공급망을 크게 위협

코로나19 사태 후 세계 각국의 국경폐쇄와 입국제한 조치로 하늘길, 바닷길, 땅길이 모두

항공기는 여객기 운항이 중단되거나 운항편수가 대폭 줄면서

여객기가 절반 정도씩 분담해왔던 전세계 항공화물운송은 큰 혼란에 빠지고 있다.

〈표〉 한국발 화물적재량 대상국별 감소 현황 (단위:%)

출발지	도착지	여객기운항 축소로 인한 화물적재량 감소	화물기운항 축소로 인한 화물적재량 감소
한국	유럽	90-100%	50-60%
	아시아	90-100%	50-60%
	중동	90-100%	50-60%
	미국, 남미	90-100%	50-60%
	호주, 뉴질랜드	90-100%	80-90%

※ 자료 : Agility Logistics社 코로나19 관련 항공화물 현황 보고서 (4월 3일 기준)

### 코로나-19 대응 항공분야 긴급지원 대책

#### (긴급 피해지원) 긴급 금융지원 및 각종 사용료 납부 유예

- (긴급유자) 일시적 유동성 부족 항공사에 최대 3천억원 대출 지원(산은)
- (운수권·슬롯유예) 미사용 운수권·슬롯 회수유예(2월~)
- (공항사용료·과징금 납부유예) 3개월간 공항사용료 납부유예(3월~)
- (공항사용료·수수료 감면) 항공수요 미회복시 착륙료 10% 감면(6월~)

#### (신규시장 확보) 대체노선 발굴 및 신시장 개척 지원

- (노선 다변화 지원) 미취항 노선 개설지원 및 중장거리 운수권 배분
- (해외항공시장 개척) 민관합동 시장개척지원단 파견 및 슬롯 확보 지원
- (적극행정) 사업계획 변경·탄력적 부정기편 운항 시 신속한 행정지원

#### (경영안정화) 항공수요 조기 회복 및 항공사 경쟁력 제고 지원

- (수요회복 착륙료 감면) 운항재개시 착륙료 증가분 감면 검토
- (인천공항 슬롯 확대) 금년 중 인천공항 슬롯 증대(65회→70회)
- (리스보증금 지원) 항공기 리스보증금을 대체하는 보증 도입
- (공공기관 경영평가 인센티브) 코로나19 대응으로 재무지표 하락시 감안

자료:국토교통부

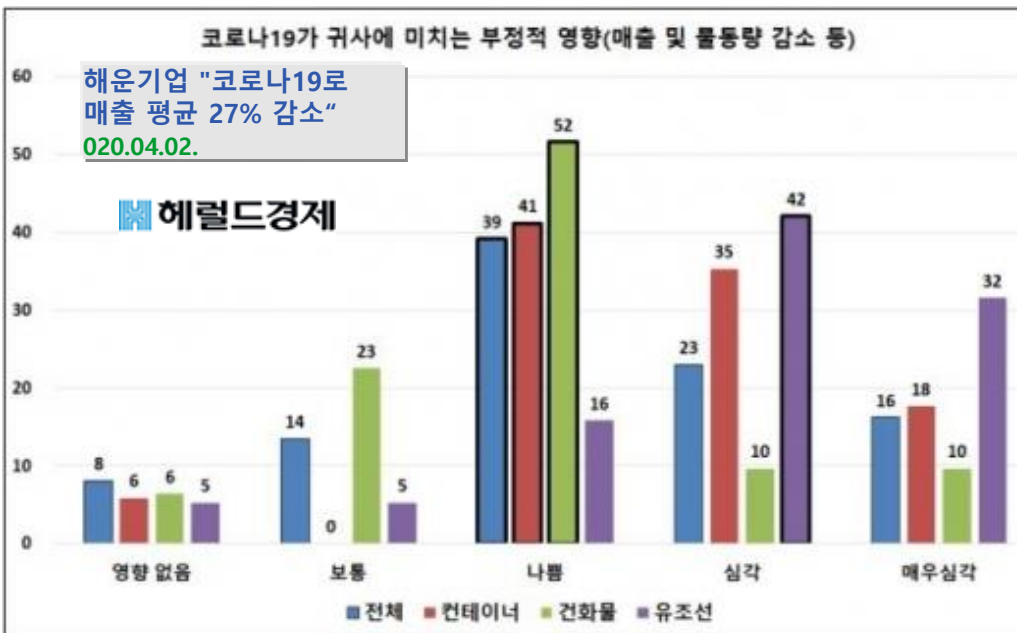
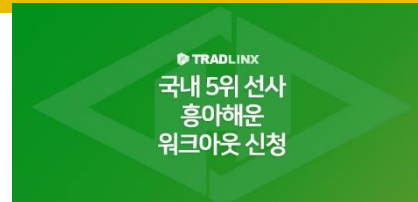


## II. 글로벌 공급망 리스크 - 물류

해운업은 현대상선의 지난달 말 기준 중국 물동량이 전년 대비 절반 이하로 떨어졌다.

중소선사 흥아해운은 주력인 한중 노선 물동량 감소로 결국 워크아웃을 신청했다.

16개 항로의 한중 정기 카페리는 지난 1월28일 이후  
여객 운송을 전면 중단한 채 컨테이너 화물만 수송하고 있다.



구 분	한-중 항로 카페리 선사	국적외항화물선사	항만하역사
대 상	한-중 항로 카페리 14개 선사 중 국적선사 (대리점 포함)	대중국 물동량 피해기업*	
지원시기	3월 16일부터	현 사태 3개월 이상 지속 시('20.4.3 이후)**	
공사 예치금	300억원	900억원	300억원
대출규모	1사 최대 20억원	1사 최대 50억원	1사 최대 20억원
대출기관	IBK기업은행, Sh수협은행	IBK기업은행, Sh수협은행, 금융기관(2~4개사)	
대출기간	1년(연장가능)		

## II. 글로벌 공급망 리스크 - 물류

우리나라 우체국은 모든 국가로 향하는 국제 우편물의 배송이 지연된다고 안내했다.

또한 대부분 화물기가 아닌 여객기를 통해 우편 화물이 운송되는 일본 대부분 지역과 대만, 몽골, 스페인, 뉴질랜드, 호주 등의 EMS를 제외한 항공 우편물을 접수 받지 않는다고 공지했다.

이들 지역으로 운항하는 항공기가 없기 때문이다.

DHL, FEDEX, UPS 등 특송회사는 중요 운송 구간에는 자체 화물기로 운송하고 있어

코로나19의 직접적인 영향은 크지 않다. 다만 특송산업은 세계 경기의 영향을 크게 받기 때문에

요즘같이 글로벌 비즈니스가 침체한 상황에서는 그 수요가 감소할 것으로 예상하고 있다.

우체국 국제특급우편물(EMS) 배송 중단 현황 16일 현재 기준. ■ 국가 전체 접수 중지(44개국) ■ 일부 지역 접수 중지(3개국)  
여타 국가의 경우 접수는 하지만 배송 지연.



자료: 우정사업본부

### 국제우편 EMS 접수중지 국가 안내

최근 코로나19로 인해 국제 우편물 배송이 지연되는 가운데, 3월 16일 현재 일부국가에 대해 국제 EMS 접수가 중지되거나 제한되고 있으니 이용에 착오 없으시기 바랍니다.

#### ■ 접수중지 국가

앤티리스, 이란, 네팔, 이스라엘, 노르웨이, 이집트, 뉴질랜드, 대만, 인도, 라오스, 자메이카, 멕시코, 지부티, 모로코, 체코, 모리셔스, 칠레, 카보베르데, 미얀마, 콜롬비아, 바레인, 콩고, 방글라데시, 파나마, 버뮤다, 파푸아뉴기니, 베네수엘라, 피지, 불가리아, 우크라이나, 브라질, 폴란드, 브루나이, 스리랑카, 스페인, 아일랜드, 알제리, 앙골라, 에콰도르, 엘살바도르, 우즈베키스탄, 이탈리아, 몽골 등 43국

※ 이탈리아, 몽골은 EMS외에 EMS프리미엄도 접수 중지

사진 출처: 동아일보



## II. 글로벌 공급망 리스크 - 물류

### 아마존도 비상 걸렸다... 확진자 속출에 물류창고 폐쇄



코로나19 확진자가 나오면서 폐쇄된 미국 켄터키주 아마존 물류센터.

로이터연합뉴스

마존이 지난 16일 배달원, 창고관리원 등으로 약 10만 명을 추가 고용한다고 밝힌 것도 이 때문이다.

올지 모른다는 우려가 나오고 있다. CNN은 “코로나19 사태 이후 미국 각 주에서 외출금지령이 내려지면서 아마존을 통한 온

### 아마존 프랑스, 아마존 이탈리아 비생활필수품의 고객 주문 일시 중단

작성일: 2020년 3월 23일

코로나바이러스감염증(COVID-19)이 전세계로 확산됨에 따라, 사회적 거리두기에 적극 동참하기 위한 아마존 고객들의 온라인 제품 주문이 더욱 증가하고 있습니다. 아마존 역시 직원의 안전과 건강을 위해 주문 처리 센터 내에서 사회적 거리 두기를 시행 중입니다. 이러한 두 상황에서, 당사는 우선 순위가 가장 높은 상품에 주문 처리 역량을 집중시켜만 하며, 그로 인해 3월 22일부터 비생활필수품에 대한 고객 주문 접수를 일시적으로 중단합니다. 이는 아마존 리테일 (직매입) 및 FBA 주문 건에 모두 동일하게 적용됩니다.

아마존은 아마존 이탈리아와 아마존 프랑스에 이를 임시 적용하여, 현재 당사의 주문 처리 센터 직원들이 고객들에게 가장 필요한 제품(예: 가정용 생활필수품, 의료 용품 및 기타 고 수요 제품)의 수령 및 배송에 집중하고 있습니다.

고객의 수요와 당사의 주문 처리량이 계속 변하므로, 당사는 영향을 받는 제품들을 적절히 조정하고 가능한 빨리 모든 제품에 대한 주문이 가능하도록 할 것입니다. 이 조치로 인해 영향을 받은 이탈리아 및 프랑스 주문 처리 센터의 제품들에는 보관 수수료가 부과되지 않습니다.

국”이라고 분석했다. 아마존은 코로나19 사태 발생 이후 실적을 발표하지 않았지만, 시장 전문가들은 전자상거래 부문에서 큰 폭의 성장세를 예상하고 있다.



# II. 글로벌 공급망 리스크 - 물류

A10

국 제

2020년 4월 1일 수요일 매일경제

## 밀가루·쌀 수출도 쪼그라든... 유엔 “4~5월 식량위기 덮친다”

코로나19 팬데믹(세계적 대유행) 여파로 각국이 국경을 봉쇄하고 식량 수출 금지 조치에 나서면서 글로벌 식량 위기에 대한 염려가 불거지고 있다. 전방위 사재기 열풍에 놀란 각국 정부가 곡물·식재료 수출을 막고 있기 때문이다. 이에 따라 곡물 가격이 천정부지로 치솟고 있다.

홍콩 사우스차이나모닝포스트(SCMP)는 유엔식량농업기구(FAO) 자료를 인용해 “각국 봉쇄로 인한 공급망 약화 때문에 식량 공급 시스템이 붕괴될 수 있다”며 “4월과 5월에 식량 위기가 예상된다”고 지난 30일(현지시간) 보도했다. 코로나19로 인한 사재기와 수출 제한, 공급망 교란이 식량 가격 급등으로 이어질 수 있다는 경고다.

세계 3위 쌀 수출국인 베트남은 지난 27일 자국 곡물을 비축하기 위해 3월 말까지 신규 수출 계약을 중단하기로 했다.

이 같은 조치는 응우옌쑤언푹 총리가 지난 18일 코로나19 대책회의에서 “어떠한 상황에서도 식량 안보는 확고히 지켜야 한다”고 강조한 뒤에 나왔다. 로이터통신은 “베트남 측 결정에 국제 사회가 촉각을 곤두세우고 있다”며 “식량 수출국들이 공급을 일제히 중단

식료품 사재기·국가봉쇄로 밀값 보름새 14% 급등하고 쌀값도 6년만에 최고치 기록

쌀수출 세계 3위 베트남 이어 태국·러시아도 수출금지 동참

美·유럽 농촌 일손 부족사태 중동에선 곡식 비축 초비상

하거나 축소하면 큰 파장이 일어날 것”이라고 보도했다.

캄보디아는 4월 5일부터 흰쌀과 벼 수출을 금지하기로 했다. 캄보디아는 연간 쌀 50만톤을 수출하는 것으로 알려졌다. 태국은 계란 공급 부족으로 수요가 급증하고 가격이 두 배로 뛰자 일주일 동안 수출을 금지했다. 파키스탄은 양파 수출을 중단하기로 했다. 국내 수급 균형과 가격 안정을 위한 조치다. 이 밖에 주요 밀 수출국인 러시아, 카자흐스탄도 수출 제한에 나섰다.

선진국 농업은 국경 봉쇄로 인한 인력 이동 제한이 발목을 잡고 있다. 블룸버그는 “선진국 농업 부문은 이민자 노



마이크 왓킨스 영국 농수산물부 분석 책임자는 “공포에 질린 사람들이 사재기에 나서면서 공급망이 교란되고, 각국 정부에서 물자를 비축하는 것이 밀값 급등의 원인이 되고 있다”고 밝혔다.

러시아농산물감독청은 지난 20일부터 열흘간 모든 종류의 곡물에 대한 수출을 일시로 제한하는 조치를 내렸다고 관영 타스통신이 전했다. 모스크바 시내 몇몇 유통매장에서는 곡물 등 일부 품목이 품귀 현상을 빚는 것으로 알려졌다.

뉴스특보  
"4·5월 식량위기 우려"

압둘리자 아바시안 유엔식량농업기구(FAO) 수석 이코노미스트

“물자 이동 어려워져  
공급 쇼크 일어날 수 있다”

“지금까지 접하지 못한 새로운 현상으로,  
직면한 가장 큰 위험”

지난달 31일



연합뉴스TV  
21:10

신규 확진 47명	신규 완치 96명
총 10,331명	총 6,694명

1,000만원 이하 벌금 부과, 외국인 강제출국)하고 있습니다. ○ 이상 중앙재난안전대책

강릉 10 1℃

### III. 포스트 코로나19, 글로벌 공급망 전망

- 감염확산을 막기 위해 ①육상, 항공, 해상의 모든 국경과 도시 봉쇄  
②공장가동 중단, ③사람간의 접촉을 피하면서 우리 생활·경제 패턴 전부변화
- 코로나19는 원·부자재 공급중단, 공장가동 중단, 물류 중단 등 공급망 전부 중단
- 새로운 바이러스와 전쟁은 계속 -> 세계 경제를 계속 위협

[제조] 코로나19로 글로벌 생산·물류시스템과 공급망의 큰 변화는 불가피할 것.

- ① 글로벌 집중생산과 싱글소싱을 통한 조달에서 탄력적 공급망으로 급속히 재편
- ② 전략물자, 보건·의료·방역, FMCG(일용소비재)산업은 자국내 복귀(유턴) 가속화
- ③ JIT에서 안전재고 확보와 조달·생산·판매·물류네트워크 재배치 작업 돌입
- ④ 무인 스마트팩토리와 유연생산시스템(flexible manufacturing system) 활성화

[유통] '뉴노멀트랜드'와 함께 유통업의 근간을 흔들 퍼펙트스톰(Perfect Storm)

- ① 온라인 쇼핑에 중년층, 노년층 등 새로운 이용자가 크게 유입될 것
- ② 온라인 구매 상품군이 크게 확대 될 것
- ③ 오프라인 매장은 오픈채널 형태 매장으로 전환이 가속화될 것
- ④ 마스크 등 해외직구 경험이 CBT를 활성화 시킬 것

# III. 포스트 코로나19, 글로벌 공급망 전망 1)탄력적 공급망관리

첫째, 글로벌 집중생산과 싱글소싱을 통한 조달은 '탄력적 공급망관리'로 급속히 재편

코로나19는 기존의 정설이었던 재고 최소화와 2차와 1차 협력업체를 거쳐

최종 조립 공정에 이르기까지 낭비 없이 완벽히 동기화한

글로벌 공급망 관리(Global SCM)와 재고를 최소화하는 적기 생산체계(JIT)의  
공급망 리스크를 되돌아 보고 위기관리시스템 구축 필요성의 큰 교훈을 주었다.

따라서 원·부자재의 글로벌 집중생산과 싱글소싱을 통한 조달에서

멀티소싱의 '탄력적 공급망관리'로 급속히 재편될 것이다.

**전자**

- 삼성전자  
- 中 7월 8일까지 가동 중단
- LG디스플레이  
- 中 난징, 광저우 공장 가동 중단 포함 대책 검토
- SK하이닉스  
- 비상 상황 계획 마련

**자동차**

- 현대·기아차  
- 국내 공장 가동 일시 중단 검토, 주말 특근 취소
- 쌍용차  
- 평택공장 4~11일 가동 중단
- 한국지엠, 르노삼성  
- 비상 수급 대책 마련

**화학**

- SK이노베이션  
- 中 청저우 배터리 공장 9일까지 가동 중단
- LS전선  
- 中 아칭, 우시 케이블 공장 9일까지 가동 중단

**산업계 신종 코로나 확산 영향**

사건 출처 - 이투데이

**기업들 “이제는 차이나+2 필요”... 글로벌 밸류체인 ‘리셋’**

(중국 외 2개국에 공급망 구축)

**글로벌 공급망 재편**

국내 기업들은 중국 비중이 높은 글로벌 밸류체인을 재편하고 있다. 한국무역협회에 따르면, 지난해 대 중국 수출액은 1302억달러(약 166조 원)에 달한다. 그다음으로 미국(730억 달러), 베트남(402억달러) 등 순이었다. 수출액은 중국이 102억달러(약 13조 원)를 기록해 가장 많다. 지난 1분기 수출입 규모에서도 중국 비중이 가장 높았다. 이런 상황에서 중국 내 밸류체인이 흔들리면 한국은 골짜기 없이 달릴 수밖에 없다.

이런 상황을 벗어나기 위해 가장 할べき는 중국에서 생산된 원자재를 해외로 이전하는 것이다. 삼성전자는 “중국에서 생산된 반도체 패키지를 해외로 이전하는 방안을 검토하고 있다”고 밝혔다. LG전자는 “중국에서 생산된 부품과 소재를 해외로 이전하는 방안을 검토하고 있다”고 밝혔다. SK하이닉스는 “중국에서 생산된 반도체 패키지를 해외로 이전하는 방안을 검토하고 있다”고 밝혔다.

이런 가운데, 중국 내의 공급망 리스크를 줄이기 위해 기업들은 중국 내의 공급망을 다각화하고 있다. 삼성전자는 “중국 내의 공급망을 다각화하고 있다”고 밝혔다. LG전자는 “중국 내의 공급망을 다각화하고 있다”고 밝혔다. SK하이닉스는 “중국 내의 공급망을 다각화하고 있다”고 밝혔다.

**국가의 주요 고객대상 고객 비중**

국가	비중 (%)
중국	23.1
미국	14.5
일본	12.9
한국	10.4
베트남	7.3

**국가별 수출 규모 (억 달러)**

국가	수출 규모 (억 달러)
미국	730
중국	402
베트남	472
일본	364

2021년 기준, 자료:한국무역협회

**다들 물어봐... 한국 기업들이 왜 중국에 이렇게 의존하는 거지?**

한국 기업들이 중국에 이렇게 의존하는 이유는 여러 가지가 있다. 첫째, 중국은 한국의 주요 공급처이다. 한국의 많은 기업들이 중국에서 원자재와 부품을 조달하고 있다. 둘째, 중국은 한국의 주요 시장이다. 한국의 많은 기업들이 중국에서 제품을 판매하고 있다. 셋째, 중국은 한국의 주요 투자처이다. 한국의 많은 기업들이 중국에 투자를 하고 있다.

**다들 물어봐... 한국 기업들이 왜 중국에 이렇게 의존하는 거지?**

한국 기업들이 중국에 이렇게 의존하는 이유는 여러 가지가 있다. 첫째, 중국은 한국의 주요 공급처이다. 한국의 많은 기업들이 중국에서 원자재와 부품을 조달하고 있다. 둘째, 중국은 한국의 주요 시장이다. 한국의 많은 기업들이 중국에서 제품을 판매하고 있다. 셋째, 중국은 한국의 주요 투자처이다. 한국의 많은 기업들이 중국에 투자를 하고 있다.



# III. 포스트 코로나19, 글로벌 공급망 전망

## 2)유통 가속화

### ◆물재, 전략물자, 보건·의료·방역, FMCG(일용소비재)산업은 자국내로 복귀(유통) 가속화

#### 코로나사태 틈타...트럼프 “美기업, 中서 돌아오라”

##### 對中압박 고삐 죄는 美

中 생산차질에 공급망 타격  
美기업 생산시설 복귀 촉구  
나바로 등 매대 목소리 커져

美中 2단계 협상도 지연 전망

코로나19 사태에 대한 우려가 전 세계로 확산되고 있는 가운데 도널드 트럼프 미국 행정부가 이를 명분으로 대중 압박 고삐를 바짝 죄고 있다. 특히 코로나19로 인해 중국 비중이 상당한 글로벌 공급망이 타격을 받았기 때문에 이례는 미국 기업이 아예 벗어나 본국으로 생산시설을 옮겨야 한다는 주장도 내놓고 있다. 전염병 확산 사태를 정치적으로 활용하는 것 아니냐는 지적이 나오면서 트럼프 행정부의 고강도 압박이 국제 분업 체계를 무너뜨릴 수 있다는 우려도 제기된다.

피터 나바로 미국 백악관 무역·제조업 정책국장은 23일(현지시간) 폭스뉴스에 출연해 코로나19 사태와 관련해 “미국이 공급망을 너무 많이 ‘오프쇼어링’ (기업이 생산설비를 해외로 이전하는 것)했다는 점을 보여준다”고 지적했다. 그는 이어 “공급망이 중국에 대다

##### 대중 압박 강화하는 미국

- 1단계 미·중 무역협정의 이행 강조
- 자연되더라도 2단계 미·중 무역협상 착수
- ‘공급망 차질’ 미국 기업 ‘탈(脫) 중국’ 촉구
- 허버트·에일드 ‘불법 차이나 미니’ 조사 착수
- 화웨이 추가 기소 및 동맹국에 제동
- 사들 금지 촉구

수 분포에 있고 일부는 인도와 유럽에 있다”며 “공급망을 다시 가져와야 한다”고 주장했다.

미국 기업이 인건비 절감 등을 목적으로 생산기지를 해외로 옮긴 결과 위기가 발생했을 때 원료 조달에 차질이 생기는 등 공급망이 불안정해졌다는 지적이다. 이러한 문제를 해결하기 위해선 미국 기업이 본국으로 생산시설을 가져와야 한다는 얘기다.

나바로 국장은 “중국에 바이러스 차단율이 높은 N95 마스크 수출에 제한을 두고 있다”며 “공급망을 안전하게 확보해 우리가 필요로 하는 것을 가질 수 있도록 해야 한다”고 강조했다. 그는 특히 “사람들은 이런 위기 때에 동맹이 없다는 것을 알고 있어야 한다”며 “2009년 데지 인플레이션이 발생했을 때 호주, 영국, 캐나다 등 가장 좋은 친구들조차 우리가 필요로 한 것을 거부했다”고도 말했다.



간디 불레 바라보는 트럼프. 도널드 트럼프 미국 대통령(오른쪽)이 24일 나렌드라 모디 인도 총리(왼쪽)와 교황이자 마하트마 간디의 정치의 고향인 구자라트주 아메다바드에 있는 간디 박물관을 찾아 간디가 평소 사용하던 물레를 바라보고 있다. [AP통신]

나바로 국장은 트럼프 행정부 내 대표적인 대중 매마로 꼽힌다. 미·중 무역 전쟁이 한창일 때 중국을 더욱 압박해 이한다고 강조하는 인물이다. 이러한 흐름에서 볼 때 나바로 국장이 이날 “미국 기업의 본국 회귀”를 강조한 것은 중

국을 겨냥한 측면이 강한 것으로 보인다. 코로나19 사태를 명분으로 미국 기업의 ‘탈(脫) 중국’ 필요성을 역설했다는 분석이다.

이와 관련해 인터넷 매체 약시스는 중국에서 코로나19가 확산된 이후

미국이 자국 내 150개 처방 의약품 부족 사태를 우려하고 있다고 이날 보도했다. 약시스는 “중국에서 판매되는 의약품들 만드는 데 쓰이는 원료와 거대한 공급망”이라며 “코로나19가 중국의 (아들 원료) 생산능력을 떨어뜨린다면 미국인들이 곤경에 빠질 수 있다”고 전했다.

코로나19 사태로 중국을 중심으로 한 공급망에 차질이 있다는 소식이 계속되면서 나바로 국장의 주장은 더욱 힘을 받을 것으로 전망된다. 코로나19 사태가 터지기 전에도 “미국 우선주의”를 내세운 트럼프 행정부는 법인세율을 35%에서 21%로 대폭 내리면서 해외로 간 미국 기업이 자국으로 돌아와 생산활동을 나설 것을 촉구해왔다.

한편 스티븐 므누신 재무장관은 미·중 2단계 무역협상이 지연될 것이라고 밝혔다. 므누신 장관은 이날 CNBC와 인터뷰하면서 “중국으로서 코로나19 사태를 해결하는 데 초점을 맞추기 위해 있는 상황”이라며 “2단계(무역협정)를 위한 접근이 분명히 조금 늦어질 것”이라고 말했다. 미·중이 지난달 15일 1단계 무역협정에 서명한 이후 코로나19 사태가 악화돼 2단계 무역협상을 위한 논의가 지연될 것이라는 얘기다. 뉴욕/장용승 특파원

● ‘방역안보’, ‘경제안보’ 차원에서 중요성이 확인된 **보건·의료·방역, FMCG(일용소비재)**

● 부품의 글로벌 연관관계가 적은 제품이지만, **생산비용(특히 인건비) 문제로 해외에서 수입하던 생필품을 중심으로 해외 진출기업을 자국내로 복귀(유통)시켜 국가 안전망 구축할 것**

### ◆글로벌공급망관리(GSCM)와적기생산체제(JIT)은재난사태뎀리스크를키우는독

블룸버그통신은 "중국발 공급 차질로 기업들은 다른 국가로부터 대체 수입을 늘리려 하지만 전 세계로 코로나19가 확산하면서 이마저도 어려워질 가능성이 있다"면서 "글로벌 공급망 구축이

기업들의 효율성을 올리는 한편, 재난 사태 뎀 리스크를 키우는 독이 되고 있다"고 했다.

2월 23일 폭스 비즈니스에 출연한 피터 나바로 미국 백악관 무역·제조업 정책국장도 저임금과 불공정한 무역 관행 등으로 너무나 많은 공급망이 해외로 빠져나가 있다면서,

"위기 때에는 동맹이 없다" "공급망을 다시 미국 내로 옮겨야 한다"고 밝혔다.



### ◆셋째, JIT에서 안전재고 확보와 조달·생산·판매·물류네트워크 재배치 작업 돌입

코로나19 이후, 글로벌 기업은 공급체인의 안정을 위해 안전재고 확보와  
조달·판매 물류망을 동시에 고려한 물류네트워크 재배치 작업에 돌입했다.  
혼다와 닛산은 ‘11년 도호쿠 대지진 이후 충분한 재고를 확보하고 공급선을 다변화하여  
이 지진에서 상대적으로 피해를 줄일 수 있었다.

하지만 토요타는 기존 재고를 최소화하고, 2차와 1차 협력업체를 거쳐  
최종 조립 공정에 이르기까지 낭비 없이 완벽히 동기화(JIT)한  
토요타 시스템(TPS)을 고수하면서 리스크에는 오히려 취약했다.



예측 불허한 위기에 대응하기 위해  
재고수준을 기존보다 상향 조정

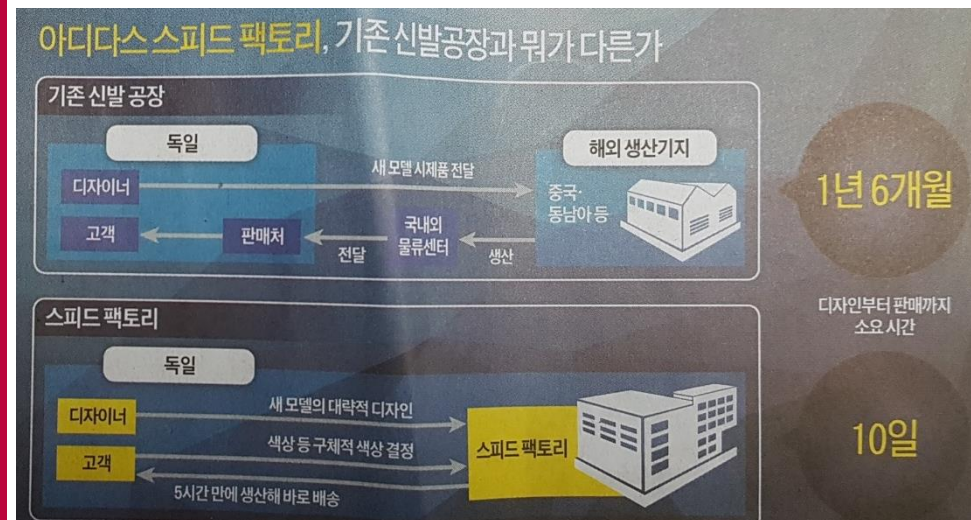
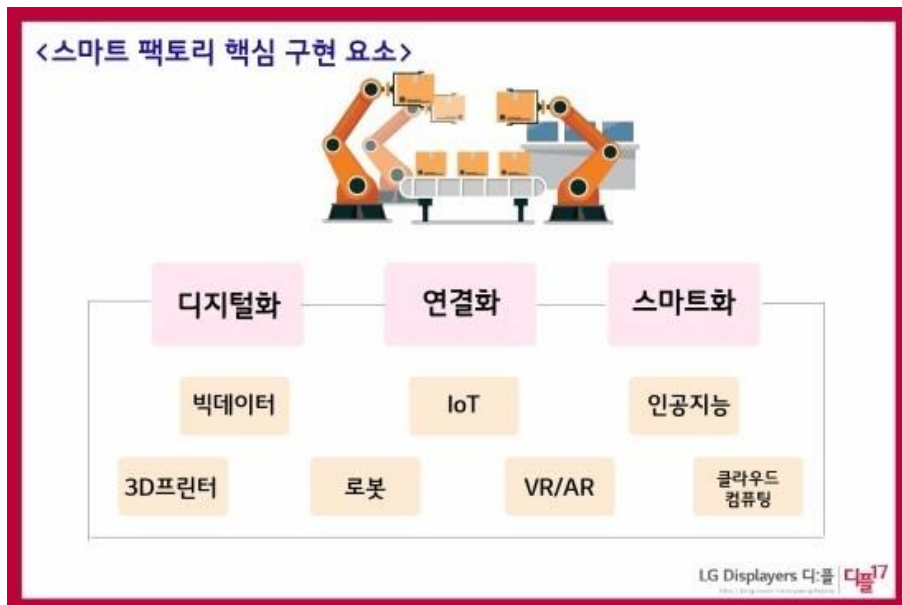
- 위기時 조달이 쉽지 않은 부품의 재고수준 상향
- 재고부담이 적은 물품을 중심으로 재고를 여유있게 보유

### ◆한명 확진으로 전공장의 폐쇄 사태를 막기위해 무인 스마트팩토리 가속화

#### 본국회귀공장도 무인화로 재설계

‘방역안보’, ‘경제안보’ 차원에서 중요성이 확인된 보건·의료·방역, FMCG(일용 소비재)

부품의 글로벌 연관관계가 적은 제품이지만, 생산비용(특히 인건비) 문제로 해외에서 수입하던 생필품을 중심으로 해외 진출 대기업을 자국내로 복귀(유턴) 시켜 국가 안전망 구축할 것이다.





### III. 포스트 코로나19, 글로벌 공급망 전망 4) 유연생산시스템 구축



- 도레이첨단소재 기저귀 소재 생산라인 개조 KF-80급 멜트블로운(MB) 생산라인으로 전환
- 개조된 생산라인을 통해 마스크 650만 장 분량의 마스크 필터용 부직포를 매일 생산**
- 한 라인에서 두 가지 부직포를 복합해 한 번에 만들게 돼 멜트블로운 만 생산하는 설비보다 생산 속도 5배

- 미국 GM과 포드, 테슬라 등 자동차 제조회사 마스크 등 의료 물자 생산에 착수 예정**
- 포드는 GE헬스케어 및 3M과 손잡고 인공호흡기, 산소호흡기 디자인 개량을 추진
- 자동차에 사용하는 환풍기와 배터리, 다른 부품을 이용해 이 장비를 생산한다는 계획

- 생산 라인이 멈춰선 자동차 업체들도 유휴 설비로 자동차 대신 의료장비 생산 나섭**
- 피아트크라이슬러(FCA)는 중국의 생산공장 중 한곳을 마스크 생산 시설로 전환
- FCA는 이 공장에서 안면보호 마스크를 한 달에 100만장씩 목표로 공장 가동 시작

## '코로나19'와 '뉴노멀트랜드'는 유통업의 근간을 흔들 퍼펙트스톰(Perfect Storm)

먼저, 온라인 쇼핑에 중년층, 노년층 등 새로운 이용자가 크게 유입될 것이다.

이미 전체 소비에서 빠른 속도로 비중을 높여 왔던 온라인 쇼핑은

이번 사태 직후 더 빠른 속도로 확대되고 있다.

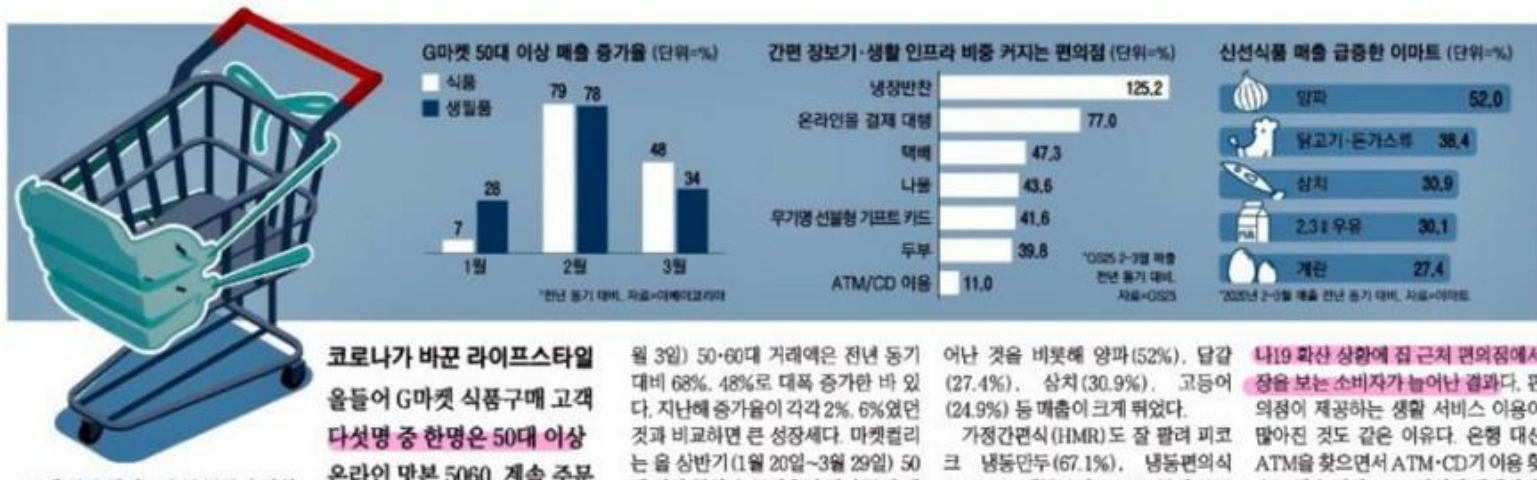
코로나19 사태 기간 동안 구매력을 가진 중·노년층의 새로운 이용자는 온라인의

편리하고 빠르고 단순한 쇼핑을 경험할 수 밖에 없었다.

이들이 이 기간을 통해 온라인쇼핑에 친숙해지면서 사태가 끝난 후에도

온라인 쇼핑에 락인(Lock in)되어 오프라인으로 되돌아가기 힘들다.

## “막상 해보니 편하네”... 5060도 온라인쇼핑·새벽배송



둘째, 온라인 구매 상품군이 크게 확대 될 것이다.

2003년 사스(SARS)로 인한 격리가 일상화됐을 때 전자상거래 붐이 일었고,

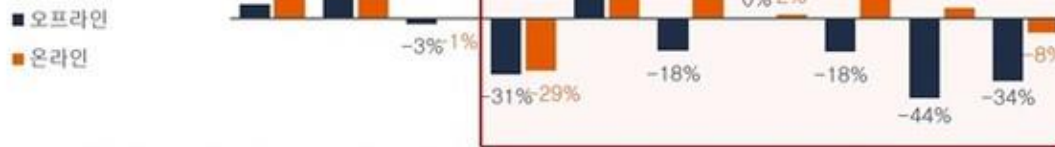
이후 패션, 화장품 등 소비재의 전자상거래가 활성화됐었다.

금번 코로나 사태 이후에는 온라인 쇼핑이나 O2O 서비스를 이용한 신선식품, 의약품, 보건·위생용품과 생필품 등 FMCG(일용소비재) 전반에 걸친 구매가 크게 늘어날 것이다.

오프라인 vs 온라인 점유율 변화



전년 대비 오프라인 vs 온라인 성장률 변화



· 채널 : 가전전문점(홈점), 대형마트, 오픈마켓, 소셜커머스

· 품목 : 공기청정기, 전기/가스레인지, 냉장고, 김치냉장고, 노트북, TV, 건조기, 진공청소기, 세탁기

\*자료 : GfK Korea

### 신종코로나 여파 온라인 판매 증가율

1.27~2.1일까지 11번가 온라인 판매량 기준, 전월 동기 대비 증가율

신종 코로나바이러스 관련 품목

3만 7,169%



자료/ 11번가

김지영 인턴 / 20200202 트위터 @yonhap\_graphics 페이스북 tune.kr/LeYN1

연합뉴스 YONHAP NEWS



**셋째, 오프라인 매장은 옹니채널 형태 매장으로 전환이 가속화될 것이다.**

소비자가 비대면 쇼핑을 선호하고, 대중 교통수단을 기피하면서 온라인 구매 후 오프라인에서 직접 수령하거나 오프라인 구매 후 배달의뢰 등 O2O와 옹니채널 전환이 급증할 것이다.

### 글로벌 소비재 온라인쇼핑 형태 비교

	프랑스	영국	미국	한국	중국
주요 리테일러	E.LECLERC Auchan Carrefour courses U.com	TESCO ASDA Sainsbury's asda	Peapod freshdirect Walmart amazon	GMARKET AUCTION 11ST emart TESCO homeplus	淘宝网 天猫 Tmall.com 1688 JD.com
주요 리테일러 형태	오프라인 기반 리테일러	오프라인 기반 리테일러	오프라인 기반 리테일러	오프라인 기반 리테일러	순수 온라인 리테일러
주요 로지스틱스 형태	클릭 & 콜렉트	클릭 & 콜렉트	클릭 & 콜렉트	클릭 & 콜렉트	배송
	오프라인 기반 리테일러 중심 성장 지속, 순수 온라인 리테일러 미미	오프라인 기반 리테일러 중심, 순수 온라인 리테일러 성장	순수 온라인 리테일러 중심, 오프라인 기반 리테일러 성장	순수 온라인 리테일러 중심, 오프라인 기반 리테일러 성장	순수 온라인 리테일러 중심 성장 지속, 오프라인 기반 리테일러 미미
	드라이브스루 중심 강화 지속	매장 내 픽업 중심, 무인 픽업과 드라이브스루 확대, 런던 등 대도시 내 배송 강화.	매장 내 픽업 중심, 무인 픽업과 드라이브스루 확대, 뉴욕 등 대도시 내 배송 강화.	국내 전역 및 해외배송 중심 강화 지속, 일부매장 내 픽업 서비스 도입	북경, 상해 등 대도시 내 배송 중심 강화 지속

### 옹니채널 개념도

#### 옹니채널의 정의

매장·PC·모바일·TV·카탈로그 등 여러개의 쇼핑채널을 소비자 중심의 관점에서 각 채널을 빈틈없이 유기적으로 결합, 일괄된 쇼핑 경험을 끊임없이 제공함

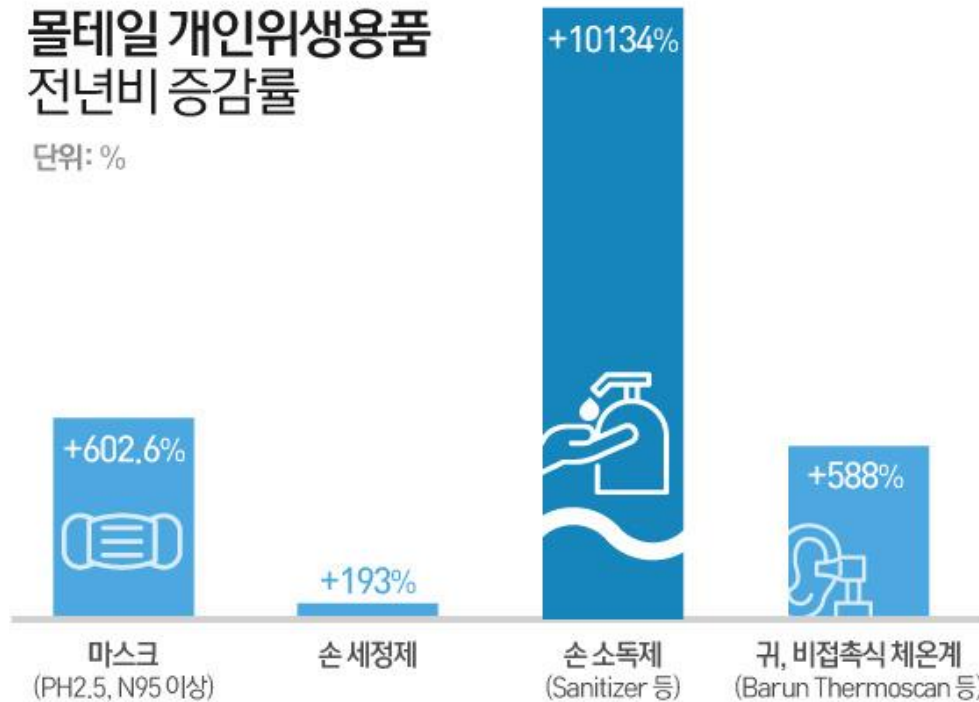


**넷째, 직구·역직구(Cross border e-Commerce)가 더욱 활성화될 것이다.**

- 국내에서 마스크 및 손 세정제를 구하기 어렵게 되자 아마존, 알리바바, 위시 등 해외사이트에서 직구로 관련 품목을 구하려는 사람이 급증
- 코로나 19 사태는 전자상거래는 더 이상 국내 기업 간 경쟁에 머무르지 않고, 국가 간 거래(CBT, Cross-Border Trade)에서의 경쟁이 본격화되는 모멘텀

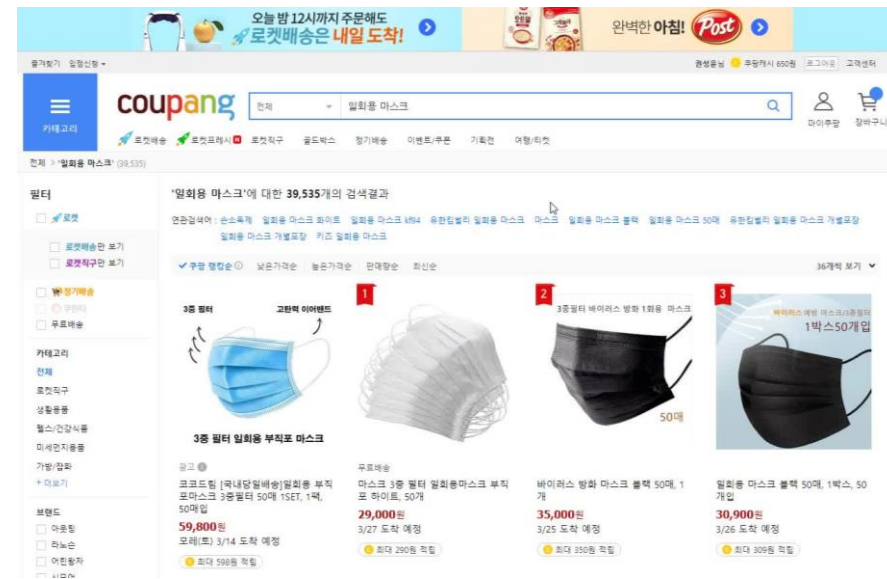
### 몰테일 개인위생용품 전년비 증감률

단위: %



※ 해당기간: 2020년 2월 3일~3월 6일까지 (5주간)  
비교기간: 2019년 2월 4일~3월 8일까지 (5주간)

news1



# 포스크코로나19, 공급망 변화에 따른 이커머스 업계 대응

‘뉴노멀트랜드’와 함께 유통업의 근간을 흔들 퍼펙트스톰(Perfect Storm)

-> 기존의 질서 모두가 급변하는 시대->새로운 고객, 상품, 판매방식, 글로벌

① 마스크 등 해외직구 경험으로 Cross border e-Commerce에 친밀감

-> 우리 상품의 판매망 확충 + 외국 상품의 적극 판매 필요

② 중년층, 노년층 등 구매력 있는 새로운 이용자가 크게 유입될 것

-> 연령별 맞춤 상품의 국내외 소싱과 판매 필요

③ 온라인 구매 상품군이 크게 확대 될 것

-> 사회적 물류 인프라(상온·저온식품, 조립, 설치, 배송, 보관함 등)

구축으로 신상품의 개발, 소싱과 판매에 적극적으로 임할 필요있음

④ 오프라인 매장은 오픈채널 형태 매장으로 전환이 가속화될 것

-> 오프라인 매장(소매점, 꽃집, 커피숍 등)과 협업을 통해 판매기회 확대



**Are you ready**  
to have a perfect logistics service?

**Thank You**

ceo@sylogis.co.kr

